

**KRİZ YÖNETİMİ VE YAPBOZUN KAYIP PARÇASI:  
KRİZ ÖNCESİNDE, SIRASINDA VE SONRASINDA İLETİŞİM**

**Arş.Gör.Banu AÇIKGÖZ**

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon  
Anabilim Dalı

**ÖZET**

*Karmaşanın egemen olduğu günümüz iş hayatında, işletmeler kendi iç dinamikleri dolayısıyla veya tamamen dış etkenler nedeniyle bir krizle karşılaşmak zorunda kalabilmektedirler. Krizle karşılaşma olasılığı artmış olmasına rağmen henüz kriz yönetimi olması gerektiği gibi benimsenmiş ve konunun önemi yeteri kadar anlaşılmuş değildir. Kriz yönetiminin işletme yaşamının bir parçası haline gelmesi için krizin ortaya çıkması gerekmemektedir. Krize hazırlıklı olmanın ön şartı, kriz yönetiminin kriz gerçekleşmeden önce başlatılmasıdır. Olası kriz senaryoları düşünülerek kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında yürütülecek faaliyetlerle ilgili planlama yapılmalıdır. Bu çalışmada özellikle kriz ortaya çıktıktan sonra yaşananları ve krizin sonuçlarını öğrenme ihtiyacı duyan tüm paydaşlarla iletişim kurmanın önemi vurgulanmaktadır. Kültürel özellikleri incelendiğinde dürüst, duyarlı, titiz, dakik ve doğal olan işletmelerin kriz iletişimi aracılığıyla itibarlarını korumayı başardıkları görülmektedir. Kültürel özellikleri olması gereken düzeye taşımada ise liderlere büyük rol düşmektedir.*

*Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi, Örgüt Kültürü, Liderlik, İtibar*

## **CRISIS MANAGEMENT AND THE MISSING PIECE OF THE PUZZLE: COMMUNICATING BEFORE, DURING AND AFTER THE CRISIS**

### **ABSTRACT**

*In the modern business life, which is dominated by complexity, the enterprises may easily have to deal with crises due to their internal dynamics or external factors. Though the probability to encounter a crisis is so strong, crisis management (CM) has not been internalized as it should be and the importance of CM has not been understood clearly yet. Actually, no crisis is needed for CM to become a part of the business life. The precondition of being prepared for a crisis is starting the CM activities before the emergence of crisis. After probable crisis scenarios are estimated, how to treat before, during and after the crisis must be planned. This study lays emphasis on the importance of communicating with all of the stakeholders who need to learn what is happening and how the crisis results in especially after the crisis emerges. When examined, it is obviously seen that the enterprises which are honest, sensitive, precise, punctual and natural, can hit the jackpot in protecting their reputations through crisis communication. Leaders play great role in raising the cultural characteristics to the specified standards.*

*Keywords: Crisis Management, Crisis Communication, Organizational Culture, Leadership, Reputation*

### **1. GİRİŞ**

Beklenmedik zorluklar yaratan, itibarı zedeleyen veya yok eden, sıkıntılı olduğu kadar iyi yönetildiğinde fırsatları da beraberinde getirme olasılığına sahip kriz dönemleri, işletmelerin sonunu hazırlayabileceği gibi sıçrama tahtası görevi de görebilmektedir. Krizin bir son mu, yoksa yeni bir başlangıç mı olacağı ise yönetilmesiyle yakından ilgilidir.

Kriz yönetimi, krizin ve hatta kriz olasılığının ortaya çıkmasından önce başlatılması gereken bir süreçtir. Gelecekte karşılaşılabilecek olası krizlere karşı önlemlerin alınmasını ve önlemlerin yeterli olmadığı durumlarda krizin başarıyla aşılmasını kapsayan kriz yönetiminin en önemli ve belki de en az önemsenen parçası kriz iletişimidir.

Ekonomik, politik, sosyal ve günlük yaşamlarımızı artık çepeçevre kuşatmış olan karmaşa, muğlaklık, eksik/yanlış bilgi, rekabet gibi öğelerin kaçınılmaz kıldığı krizler karşısında, işletmelerin nasıl davranma(ma)sı gerektiğini ele alan bu çalışmada, özellikle kriz ortaya çıktıktan sonraki aşamada paydaşlarla iletişim kurmanın önemi üzerinde durulmaktadır. Çünkü işletmenin sahip olduğu bilgiden yoksun olan kimi paydaşların duyacağı endişe, korku, çaresizlik, merak, panik ve kaosun bertaraf edilmesi, büyük ölçüde medyayla kurulan ilişkilere ve medya aracılığıyla aktarılan bilgilere bağlıdır.

Sadece bir fabrikaya veya rafineriye yakın bir yerde ikamet ediyor olmak bile kriz dönemlerinde ev sakinlerini birer kriz mağduru haline getirebilmektedir. Çalışanların kusuru olsun veya olmasın, fabrikada çıkan yangının çevredekileri tehdit etmeye başlaması durumunda, işletmenin sorumlu olduğu paydaş grubu bir anda büyümekte ve kalabalıklaşmaktadır. İşletmenin maddi varlıklarının yanı sıra itibar ve güvenilirlik gibi maddi olmayan varlıklarının da korunması için kriz dönemlerinde iletişimin ayrı bir titizlikle ve dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Bilgi paylaşımında doğruluktan, dakiklikten, duyarlılıktan, doğallıktan ve dürüstlükten ödün vermeyen işletmeler, itibarlarını en az kayıpla kurtarabilmektedir. Bu çalışma kriz iletişimine ilişkin açılımlarda bulunurken, örgüt kültürünün ve işletmelerdeki liderlerin iletişim üzerindeki rolüne de değinmektedir.

## **2. KRİZ YÖNETİMİ**

Günden güne karmaşıklaşan, muğlaklaşan ve sınırları silinen iş dünyasında, işletme yöneticilerinin ne zaman, ne türde ve ne şiddette bir problemle karşılaşacakları konusunda oldukça hassas ve öngörülü davranmaları gereği doğmuştur. Söz konusu problemlere yönetim biliminin verdiği ad "kriz"dir. Pauchant ve Mitroff (1992: 12) bir işletmenin yaşamakta olduğu bu problemlerli, sıkıntılı ve zor zamanların kriz dönemi olarak adlandırılabilmesi için iki koşulun gerçekleşmesi gerektiğini ileri sürmektedir(Ulmer ve Sellnow, 2000: 144). İlk koşul söz konusu problemin tüm sistemi etkilemesi, ikincisi ise işletmenin temel varsayımlarının sarsılıp üyelerce yeniden sorgulanması gerekliliğidir.

İşletmecilik açısından krizi alt etme çabaları 1920'lerin sonunda yaşanan ve tüm dünya ekonomilerini sarsan Büyük Buhran'la başlamıştır. 1966-67'deki durgunluk ve 1973-74 petrol krizi teorik

genellemelerin yapılmasına yol açmamış olsa da, kriz yönetimine ilişkin pratik denetimlerin artmasını sağlamıştır. 1978-79'da yaşanan ikinci petrol krizi ise 1980'lerde yaşanan hızlı küreselleşme hareketleri ve teknolojik devrimler ile birleşerek kriz yönetimine ilişkin teorik çalışmaların yapılması için gereken temeli hazırlamıştır (Radzevičius, 2003: 218).

Pek çok yönetsel kavram gibi krizin tanımı konusunda da bir fikir birliğine varıldığını söylemek olası değildir. Krize ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır:

\* Bir işletme hakkında olumsuz izlenim yaratacak, işletmenin genel finansal durumu üzerinde ters bir etkiye neden olacak, paydaşlarıyla olan ilişkilerini sarsabilecek veya piyasada yaratmış olduğu itibarı zedeleyecek nitelikteki olaylara kriz adı verilmektedir (NyBlom, 2003: 19).

\* Kriz, işletmeye zarar vermesi söz konusu olan bir durumun avantaja dönüştürülmesi açısından verilen tepkilerin yetersizliği durumudur(Barnard, 1996: 53).

\* Kriz, gerçekleşme olasılığı düşük, ama gerçekleşmesi halinde büyük bir etki yaratarak işletmenin varlığını ciddi biçimde tehdit edecek; nedeni, sonucu ve çözümü muğlaklık içeren ve kararların hızlı şekilde alınması gereken bir durumdur (Pearson ve Clair, 1998: 60).

\* James ve Wooten (2005: 142-144) krizi "alenileştiğinde paydaşların olumsuz tepkisini çeken, bu nedenle işletmenin finansal dengesini ve itibarını zedeleyen, işletmenin tümünün veya bir parçasının yok olmasına yol açabilecek duygusal açıdan gerilimli bir durum" şeklinde tanımlamakta ve krizin beş aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir: 1) Kriz sinyallerini fark etmek ve izlemek, 2) Krize karşı önlem almak ve krize hazırlanmak, 3) Krizin olası zararlarını kontrol altına almak, 4) İşletmenin krizi atlatıp düzelmesi, 5) Krizden ders almak ve öğrenmek.

\* Seeger ve diğerlerine (1998) göre ise kriz, üst düzeyde belirsizliğe yol açan, işletmenin yüksek öncelikli amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyen ve tehdit eden sıra dışı olay veya olaylar serisidir(Ulmer ve Sellnow, 2000: 144).

Çağımızın kaotik ve devingen iş ortamında, işletmelerin krizle karşılaşmaması olanaksız gibi görünmektedir. Ancak zamanında ve

yerinde önlemlerin alınmasıyla krizlerin birer fırsata dönüştürülmesi ya da krizlerin başarıyla yönetilmesi olasıdır. Krizi işletmelerin doğal yaşam döngüsünün bir parçası olarak gören Weick'a (1995) göre kriz, bir işletme için sorunun ana nedeni değildir. Sorun, krizin işletme tarafından iyi yönetilememesinden ve işletmenin paydaşlarla olması gerektiği gibi iletişim kuramamasından kaynaklanmaktadır(Taylor ve Perry, 2005: 210). İletişimde oluşan kesinti ve boşluklar, kriz sinyallerinin gözden kaçması, enformasyon teknolojilerinde karşılaşılan yetersizlikler, yönetimlerin krizin varlığını reddetmesi veya hatalarını kabullenmemesi, kasıtlı ya da kasıtsız yanlış yorumlamalar(Garnett ve Kouzmin, 2007:171) gibi çok sayıda faktör krizleri derinleştirebilmekte ve ciddi boyutlara taşıyabilmektedir. Kriz yönetimi olgusunu bu denli önemli kılan gerçek, işletmeleri krizlerin değil, kriz yönetiminde yaşanan başarısızlıkların tehdit ediyor olmasıdır. Peki, kriz yönetimi nedir?

\* Kriz yönetimi, bir işletmenin var olan veya yaklaşan bir felaket öncesinde, sırasında ya da sonrasında kaynakları açısından uğradığı zararın en aza indirilerek tam anlamıyla kurtulmasını sağlamak adına varlıklarının ve faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi sürecidir (NyBlom, 2003: 19).

\* Kriz yönetimi, işletmenin faaliyetlerine sekte vuracak veya işletmenin ortadan kalkmasına yol açacak derecede önemli olaylar ve koşullar üzerine odaklanan, risk içeren olayların öncesinde ve sonrasında da dikkatle ele alınması gereken bir disiplindir(Herman ve Oliver, 2002: 48).

### **2.1. Krizlerin Sınıflandırılması**

Krizin ne olduğu konusunda uzlaşa sağlanamamış olsa da, temel özellikleri arasında krizle karşılaşmış olan biyolojik veya sosyal sistemin sarsılması, ardından da yeniden dirilip yola devam etmesi veya varlığının noktalanması bulunmaktadır. Krizlerin sınıflandırılması konusunda da pek çok görüş bulunmakla birlikte, birbirine çok benzer kriterler kullanılarak çeşitli kategorizasyonlar yapılmaktadır.

**Tablo 1: James ve Wooten’ın Kriz Türleri Sınıflandırması**

Kriz Türleri	
<i>Ani Krizler</i>	<i>Gizli Krizler</i>
* Doğal Felaketler	* Ürün kusurları
* Terörist saldırılar	* Söylenti ve skandallar
* Fabrika patlamaları	* İşyeri güvenliğinde açıklar
* İşyerinde şiddet hareketleri	* Rüşvetçilik
* Ürünün doğasında gerçekleştirilen bozulmalar	* İşyerinde cinsel taciz
* Sabotaj	* Tüketici eylemleri
* Düşmanca işletme ele geçirmeleri	* Yanlış yönetim uygulamaları
* Çevre kirliliğine yol açma	* Whistleblowing

**Kaynak:** Erika Hayes James ve Lynn Perry Wooten (2005), “Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis”, *Organizational Dynamics*, 34(2): 142.

James ve Wooten (2005: 142-143) krizleri aniden ortaya çıkanlar ve işletme içinde ortaya çıkıp dışarıya sonradan sonraya yansıyanlar (gizli krizler) olmak üzere iki grupta toplamaktadır. İşletmenin kontrolü dışında ortaya çıkan ani krizlerde işletmenin sorumluluğu/kusuru ya kısıtlıdır ya da hiç bulunmamaktadır. Gizli krizler ise genellikle zamanında göz ardı edilmiş, önemsenmemiş ve zaman içerisinde küçük sorunların büyüüp derinleşmesiyle oluşmaktadır. Kriz türleri kapsamında karşılaşılabilecek kriz nedenleri Tablo 1’de örneklendirilmektedir.

Kriz türlerinin sınıflandırılmasına ilişkin diğer bir görüş de Coombs’a aittir. Coombs’a (2004: 269-270) göre krizler işletmenin mağdur konuma düştüğü, kasıtsız olarak ortaya çıkan ve kasıtlı olarak olmuş krizler olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır(Bkz. Tablo 2).

**Tablo 2: Coombs'un Kriz Türleri Sınıflandırması ve Krizlerin Yol Açtığı Sorumluluk/Tehdit Düzeyleri**

Kriz Türleri	Krizden Doğan Sorumluluk	İşletme İtibarına Yönelik Tehdit
<b>İşletmenin Mağdur Konuma Düştüğü Krizler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doğal felaketler</li> <li>Söylenti ve dedikodular</li> <li>İşyerinde şiddet</li> <li>Ürüne zarar vermeye yönelik örgüt dışı müdahaleler</li> </ul>	İşletmenin elinde olmayan nedenlerden kaynaklandığı için sorumluluk dışsal faktörlere atfedilmektedir.	Hafif düzeyde
<b>Kasıtsız Olarak Oluşmuş Krizler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hukuka aykırı olmamakla birlikte işletmenin etik dışı davranışlarına yönelik kamuoyu baskısı</li> <li>Kullanılan teknoloji ve ekipmandan kaynaklanan hataların yol açtığı kazalar</li> <li>Teknik hatalara bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması</li> </ul>	İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en az düzeydedir.	Önemli düzeyde
<b>Kasıtlı Olarak Oluşmuş Krizler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan hatalarının yol açtığı krizler</li> <li>İnsan hatalarına bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması</li> <li>İşletmenin hukuk dışı davranışlarının neden olduğu krizler</li> </ul>	İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en yüksek düzeydedir.	Çok ciddi düzeyde

**Kaynak:** W. Timothy Coombs (2004), "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory", *Journal of Business Communication*, 41(3): 269-270.

İşletmenin mağdur konuma düştüğü krizler, dış güçler nedeniyle ortaya çıktığı için krizin sorumluluğu işletmeye değil, dış güçlere atfedilmekte ve işletmenin itibarına yönelik tehditlerin boyutu hafif düzeyde seyretmektedir. Kasıtsız olarak oluşmuş krizler, işletmenin bilerek yol açmadığı ve gelişen olaylar karşısında sınırlı bir kontrol gücüne sahip olduğu krizlerdir. Son kategoride yer alan kasıtlı olarak oluşmuş krizler ise işletme itibarını çok ciddi düzeyde olumsuz etkilemektedir. Bu kategoriye "kasıtlı" sıfatının verilmesinin altında, krizlerin insan kaynaklı oluşu ve doğası gereği işletme tarafından önlenemez olması yer almaktadır. Örneğin işletme yönetiminin bilerek işletme çalışanlarının hukuk dışı işlem yapmasına göz yumması bu kategoride yer almaktadır.

Holtz (1998: 199-200)'e göre yoğun baskı, stres, derinlemesine araştırmalar, kısıtlı zaman, sürekli ve netliğinden emin olunmayan bilgi

bombardımanı ve sorularına yanıt arayan paydaş gruplarınca kuşatılmış olan krizdeki işletme ya beklenmedik birtakım olayların gelişmesine bağlı olarak mağdur konumuna düşmekte (meteor krizleri) ya da birileri çıkar peşinde (yıpratıcı krizler) olduğu için bir anda krizin nesnesi haline gelmektedir. Meteor krizlerinde işletmenin itibarı ve tüketiciler gözündeki güvenilirliği, kriz iletişimde gösterilecek performansla büyük ölçüde bağlıdır. Yıpratıcı krizlerde ise iletişim, işletmenin soyut ve somut varlıklarını koruyabilmekte ancak işletmenin haklılığını kanıtlamasına yetmemektedir(Solmaz, 2007: 69). Paydaşlar krizin nedenine ilişkin yorum yaparken işletmeyi krizden ne kadar çok sorumlu tutarsa, işletme itibarı da o kadar çok zarar görmektedir(Coombs ve Holladay, 1996: 292).

## **2.2. Kriz Yönetimi Planları**

İşletmenin karşılaşmış olduğu bir kriz sırasında, tüm işletme çalışanlarınca kolektif ve doğru hareket edilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanması için faydalanılan en önemli araç ise kriz yönetimi planlarıdır. Kriz yönetimi planları krizde kimin ne şekilde hareket edeceğini içermeli, çalışanların rol ve sorumluluklarını açıkça ortaya koymalıdır. İyi bir kriz yönetimi planından bahsedebilmek için planın düzenli olarak güncellenmesi ve gerekli eğitimlerle desteklenmesi zorunludur. Kriz yönetimi planının sağlıklı işleyebilmesi için işletmenin çeşitli kademe ve birimleri arasında koordinasyon sağlanmalı ve planın oluşumu sırasında her kademe ve birimden ilgili ve bilgili kişilerin görüşleri alınmalıdır(Smits ve Ally, 2003: 2).

Kriz yönetimi planı ile kriz yönetiminin başarısı arasındaki ilişkiye yönelik bir özet yapmak gerekirse, sonuçları dört grup altında toplamak olasıdır (Marra, 1998:463-464):

\* Kriz planı olmasına rağmen işletme krizi iyi yönetememiş olabilir: NASA'nın Challenger faciası, Union Carbide'ın Bhopal'de neden olduğu facia<sup>1</sup> gibi...

<sup>1</sup> Bhopal faciası, 3 Aralık 1984'te Hindistan'ın Madhya Pradesh eyaletinin Bhopal şehrinde gerçekleşen ve binlerce kişinin ölümüyle sonuçlanan bir felakettir. Bhopal'de faaliyet gösteren ve %51'lik hissesi Union Carbide Corporation'a ait olan pestisit üreticisi Union Carbide India Limited (UCIL) işletmesi tarafından 40 ton metil izosiyanat gazının tahliye edilmesi sonucu binlerce insan hayatını kaybetmiştir. Gazın tahliyesinin ardından Bhopal halkını uyarmak için devreye sokulan alarm, halkta paniğe yol açmamak için susturulmuştur. Uykusunda zehirli gazı soluyan insanlardan uyanabilenler üzerinde çok ciddi hasara yol açan bu felaketin ardından UCIL, kriz patlak verdikten sonra üzerine düşen her şeyi yaptığını ve bu olayın bir sabotaj sonucu yaşandığını ileri sürmüştür (Wikipedia, "Bhopal Disaster", 09.05.2008).



\* Kriz planına sahip olunmamasına rağmen işletmeler krizi kendi lehlerine çevirerek en az kayıpla atlatabilirler: J&J'in Tylenol vakası, McDonald's'ın San Ysidro'daki restoranında 21 kişinin silahlı saldırı<sup>2</sup> sonucu öldürülmesi gibi...

\* İşletmeler kriz planına sahipken planı uygulamaya koymamayı tercih edebilirler: AT&T ve Luby's Cafeteria<sup>3</sup> gibi...

\* Krizi iyi yönetememiş olsa bile karlarında düşüş yaşamadan krizi atlattığı olan işletmelere de rastlanmaktadır: Exxon Valdez<sup>4</sup> vakası gibi...

Kriz planının bir parçası olan kriz iletişim planları ise bir kriz sırasında yapılacakların kapsamlı bir listesini, irtibatın sürekliliğini sağlayacak bir telefon rehberini, iletişim taktiklerine ilişkin genel bir çerçeveyi ve stratejileri içermelidir. Ancak bir kriz iletişim planının varlığı, krizin sıfır kayıpla atlatılacağını garanti etmemektedir.

### 3. Kriz Dönemlerinde İletişim

Kriz iletişimi, kriz yönetiminin çok önemli bir parçası olup medyayla sağlıklı iletişim kurarak işletmenin kendini ifade edebilmesine fırsat tanıyan bir süreçtir. Yaşanmakta olan kriz sonucu zarar gören paydaşların tümüne ulaşılması, doğru ve zamanında bilgi verilmesi, kaos ortamının giderilmesi ve işletme itibarının daha fazla zedelenmekten kurtarılması için kriz iletişimde başarının yakalanması gerekmektedir. İşletmeler arası birleşmeler, ele geçirmeler, skandallar, bojkot ve grevler, iflaslar, çevreye zarar verme, bir ürünün piyasadan geri toplanması, bağlı işletmelerden birinin satışı veya reorganizasyonu(Dyer, 1995: 39) gibi olayların her biri krize neden

<sup>2</sup> 18 Temmuz 1984'te San Diego, California'daki McDonald's restoranına yanına çeşitli silahlar alarak "insan avlamak" niyetiyle giden 41 yaşındaki James Oliver Huberty, 21 kişiyi katletmiş, 19 kişiyi de yaralamıştır. Katliamın ardından polislerce öldürülen Huberty'nin katliamdan bir hafta önce işten çıkartıldığı, akli dengesinin bozuk olduğu ve tedavi gördüğü bilinmektedir (Wikipedia, "San Ysidro McDonald's Massacre", 09.05.2008).

<sup>3</sup> Luby's Cafeteria'nın 16 Ekim 1991'de karşılaşmış olduğu facia, 2007'de yaşanan Virginia Politeknik Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi katliamından sonra ABD'de tek kişi tarafından gerçekleştirilen ikinci en kanlı baskındır. George Jo Hennard, Luby's'de 23 kişiyi öldürmüş, 20 kişiyi yaralamış, ardından da intihar etmiştir (Wikipedia, "Luby's Massacre", 09.05.2008). Virginia katliamı ise 16 Nisan 2007'de çocukluğundan beri tedavi gören Virginia Tech öğrencisi Seung-Hui Cho'nun 32 kişiyi öldürüp, çok sayıda kişiyi yaraladığı ve sonunda intihar ettiği bir vakadır (Wikipedia, "Virginia Tech Massacre", 09.05.2008).

<sup>4</sup> Exxon'a ait bir petrol tankeri olan Exxon Valdez, 24 Mart 1989'da Alaska Körfezi'ndeki resiflere çarparak dünya tarihinin en büyük çevre felaketlerinden birine neden olmuştur. Kaza sonucunda 41 milyon litre ham petrol okyanusa sızmış ve okyanus yüzeyinde 28.000 km<sup>2</sup>'lik bir alana yayılmıştır (Wikipedia, "Exxon Valdez Oil Spill", 09.05.2008).

olabilmekte ve paydaşların bilgilendirilmesi gereğini doğurabilmektedir. Krizdeki bir işletme için bu denli önemli olan kriz iletişimi süreci, halkla ilişkiler fonksiyonunun bir görevi olarak sınırlandırılmamalıdır (Örnek, 2006:216). Kriz yönetiminin bir parçası olarak kriz iletişimi – her ne kadar medya karşısına çıkacak tek bir sözcü seçilse de–kriz yönetimi ekibinde yer alan bütün çalışanların sorumluluğundadır.

### 3.1. Tanım

Medyayı doğru bir araç olarak kullanan işletmeler için paydaşları bilgilendirmenin, itibarı zedelenmekten kurtarmanın ve dürüstlüğü sergilemesi-nin bir yolu ola kriz iletişimi Fearn-Banks (1996: ix) tarafından “işletme açısından olumsuz bir olayın ortaya çıkışından önce, olumsuzluğun yaşandığı sırada ve sonrasında paydaşlarla işletme arasındaki iletişim” olarak tanımlanmaktadır.

Paydaşlarla iletişime geçmede medyayı kullanan bir işletme 5N 1K kuralına uyarak krize ilişkin doğruları aktarmaya, krizin oluşumu ve etkisiyle ilgili dakik ve acil bilgilendirme yapmaya, işletmenin ilk etapta verdiği yanıtta, krizle ilgili derinlemesine incelemelerde bulunmadan spekülasyonlar yapmamaya ve zamanında medyayla iletişime geçmeye dikkat etmelidir. Aksi takdirde medya üyeleri bilgiye ulaşmak için olayla ilgili doğru ve net bilgiye sahip olmayan kişilerle irtibata geçebilmektedir (Mallozzi, 1994: 36).

Tablo 3: Krize Yönelik Halkla İlişkiler Çalışmaları

Kriz Öncesi Halkla İlişkiler Çalışmaları	Kriz Döneminde Halkla İlişkiler Çalışmaları	Kriz Sonrası Halkla İlişkiler Çalışmaları
<p>1. Hazırlık Aşaması</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Örgütte Olabilecek Kriz Çeşitlerinin Ortaya Çıkarılması</li><li>- Kriz Öncesi Çevreyle İlişkiler</li><li>- Kriz Yönetimi Ekibinin Oluşturulması</li><li>- Kriz Yönetim Odası</li><li>- Mesajların İletileceği İletişim Kanalları</li><li>- Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi</li></ul> <p>2. Planlama Aşaması</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kriz Planının Belirlenmesi</li><li>- Örgüt Bilgi Dosyasının Hazırlanması</li><li>- Hazırlanan Kriz Planlarının Provası</li></ul>	<p>1. İlk Dönem Halkla İlişkiler Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Krizin Varlığını Kabul Etme</li><li>- Krizle İlgili Bilgilere Ulaşma</li><li>- Kriz Yönetimi Ekibinin Harekete Geçmesi</li></ul> <p>2. İkinci Dönem Halkla İlişkiler Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Örgüt Çevresinin Kriz Hakkında Bilgilendirilmesi</li><li>- İşgörenlerin Bilgilendirilmesi</li><li>- Hedef Kitlenin Bilgilendirilmesi</li><li>- Medyanın Bilgilendirilmesi</li></ul>	<p>1. Kriz Durumunun ve Yeni Hedeflerin Belirlenmesi</p> <p>2. Örgüt İmajının Belirlenmesi</p> <p>3. Krizin Olumlu Etkilerinin Belirlenmesi</p> <p>4. Krizin Olumsuz Etkilerinin Belirlenmesi</p>

Kaynak: Mustafa Akdağ (2005), “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 14 (1-20)’den faydalanılarak oluşturulmuştur.

Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler biriminden faydalanırken, paydaşların kendilerinden beklediği duruşu sergilemesi için işletmelerin öngöründe bulunması gerekmektedir. Böylece paydaşların beklentisi ile örgütün krizde sergileyeceği duruş arasındaki boşluk giderilebilecek ve çatışma çıkma potansiyeli en aza indirgenebilecektir(Hwang ve Cameron, 2008: 70). Bir işletmenin krize yönelik halkla ilişkiler çalışmaları Tablo 3'te özetlenmektedir. Söz konusu çalışmalar üç grupta toplanmaktadır. Kriz öncesinde olası krizlere yönelik hazırlık çalışmaları yapılmakta, ardından bir krize yanıt verebilmek için gerekli olan kriz planının oluşturulması, örgüt bilgi dosyasının hazırlanması ve kriz planının provasının yapılması gibi basamaklardan oluşan planlama aşamasına geçilmektedir. İşletmede krizin doğuşundan itibaren yürütülecek halkla ilişkiler çalışmaları da iki kısımda toplanmaktadır. İlk etapta krizin kabullenilmesi, krize ilişkin bilgi toplanması ve hazırlık aşamasında oluşturulmuş olan kriz yönetimi ekibinin harekete geçirilmesi gerekmektedir. İkinci etap örgütün çeşitli paydaşlarının dürüstçe bilgilendirilmesi sürecini içermektedir. Kriz sonrasında yürütülmesi gereken faaliyetlerin başında ise krize neden olan faktörlerin detaylı olarak irdelenip ortadan kaldırılması, işletme itibarını kurtarmaya yönelik çalışmalara girişilmesi ve krizin olumlu/olumsuz sonuçlarının belirlenmesi gelmektedir. Kriz sonrası çalışmaların özellikle işletmedeki öğrenme süreciyle bütünleştirilerek bir geri besleme sürecinin yaratılması, işletmenin gelecekte yeni kriz sinyallerini algılaması veya yeni krizlerle karşılaşması durumunda direncini ve deneyimini arttıracaktır.

İşletmelerin kriz iletişimi süreci kimi zaman ardışık, kimi zaman ise iç içe geçmiş dört basamaktan oluşmaktadır. Tablo 4'te de görüldüğü üzere ilk aşama, krizin gerçekleşmesinden önce krize hazırlanılmasını içermektedir. Ardından kriz patlak vermekte, işletme krize ilk tepkisini vermektedir. Verilen ilk tepkinin sonuçlarının gözlemlenmesi, kontrol hakimiyetinin sürdürülmesi ve gerilimin aşağıya çekilmesini sağlamak gibi faaliyetler üçüncü basamakta yer almaktadır. Son olarak ise yaşananların ve atılan adımların olumlu ve olumsuz yanları izlenmekte, geleceğe yönelik bir koruyucu kalkanın oluşturulması amaçlanmaktadır.

### **3.2. Kriz İletişiminin Amacı ve Önemi**

Krize hazırlıksız yakalanan bir işletmenin bu dönemdeki genel nitelikleri Mallozzi (1994: 34) tarafından dört başlık altında toplanmaktadır: 1) İşletme yaşamına egemen olan yönetsel karar alma, yerini

kakofoninin ve karmaşanın baskın olduğu bir hızlı karar alma sürecine bırakmaktadır. 2) Krize neden olan olayın nasıl gerçekleştiği hakkında bilgiler eksik ve belirsiz olabilmektedir. 3) Önceliklerin belirlenmesi konusunda zorluk yaşanmaktadır. 4) Örgüt dışındaki paydaşlar aşırı tepki gösterirken, iç paydaşlar hiç tepki vermeyebilmektedir. Bu tür davranış, etkili bir yanıt vererek acil durum havasının yatıştırılmasını ve paydaşlar gözünde güvenin tesis edilmesini güçleştirmekte ve hatta kimi durumlarda olanaksızlaştırabilmektedir.

Tablo 4: Kriz İletişiminin Aşamaları

KRİZ İLETİŞİMİNİN AŞAMALARI
<b>1. KRİZE HAZIRLIKLIL OLMA – HAZIRLANMA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kriz yönetim takımının oluşturulması ve acil durumlarda hızlı karar alma sorumluluğunun ekipçe üstlenilmesi</li><li>- Kriz yönetim planının oluşturulması: Takım üyelerinin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, medyayla ilişkilerin düzenlenmesi, iletişim kurulabilecek kurumların listesinin hazırlanması,</li><li>- Kriz yönetim planının belirli aralıklarla gözden geçirilip güncellenmesi.</li></ul>
<b>2. İLK YANIT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kriz gerçekleşikten sonraki durumun analiz edilmesi,</li><li>- Durumdan etkilenen paydaşların belirlenmesi,</li><li>- Paydaşların korunması ve zararın en aza indirilmesi yönünde ilk tepkinin verilmesi.</li></ul>
<b>3. KRİZİN İLK ŞOK DALGASI ATLAYILINCAYA KADAR DÜZELTİCİ FAALİYETLERİ SÜRDÜRME</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gösterilen ilk tepkinin medya ve paydaşlar üzerindeki etkisinin izlenmesi,</li><li>- Medyanın bilgiden yoksun kalarak yaşanan krizi ulusal bir felakete dönüştürmesinin önüne geçilemek için kriz yönetim ekibinin tüm gelişmeleri yakından takip edip öğrenmesi,</li><li>- Krizden en çok etkilenen paydaş gruplarına ait bireylerden oluşan odak gruplarıyla iletişime geçilmesi,</li><li>- Verilen tepkilerin değiştirilmesinin gerekip gerekmediğine karar verilmesi,</li><li>- Benzer tehditle karşı karşıya kalmış rakipler, tedarikçiler, distribütörler, tüketiciler, çalışanlar, çalışılan bankalar, sigorta şirketleri ve yatırımcılar gibi müttefik kuruluşlarla işbirliğine gidip dostluk kurulması,</li><li>- İletişim kanallarının açık tutulması,</li><li>- Karşıt gruplarla diyalogun geliştirilmesi, gerilimin düşürülmesi.</li></ul>
<b>4. DEĞERLENDİRME</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Yaşananların dışarıdan bir gözle analiz edilip değerlendirilmesi,</li><li>- Kriz henüz sona ermemişse, etkilenen paydaşlara işletmenin düşüncelerinin iletilmesini sağlayacak proaktif iletişim kanallarının oluşturulması,</li><li>- Kriz sona erdikten sonra, işletme itibarını yeniden kurmak veya güçlendirmek için adımların atılması,</li><li>- Toplantılar düzenleyerek kriz süresince nelerin iyi yapıldığının ve nelerin daha iyi yapılmış olması gerektiğinin tartışılması,</li><li>- Gelecekte ortaya çıkması olası yeni krizleri önlemeye yönelik faaliyetlerin belirlenmesi,</li><li>- Paydaşlara eşit ve adil davranılması.</li></ul>

**Kaynak: Cos Mallozzi (1994), “Facing the Danger Zone in Crisis Management”, *Risk Management*, 41(1): 36-42’den faydalanılarak oluşturulmuştur.**

Kriz iletişiminin amacı, iç ve dış paydaşların krizin ardından ortaya çıkan ihtiyaçlarını dengeli olarak gidermek ve üçüncü şahısların olaya yönelik müdahalelerini bastırmaktır(Sturges, 1994: 307). Diğer

bir ifadeyle, işletme üyesi paydaşlarla işletme dışında yer alan paydaşlar arasındaki iletişimden kaynaklanan dengesizliklerin ve adaletsizliklerin giderilmesi, bunu yaparken de işletme itibarının ve prestijinin olumsuz şekilde etkilenmesini önlemek için üçüncü şahısların asılsız ve abartılı müdahalelerinin önlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle krizden etkilenen paydaşlar tanımlanmalı, ardından krizin çözümlenmesi için paydaşlara mümkün olduğunca çok ve doğru bilgi ivedilikle iletmeli, son olarak da paydaşlar arasında bilgi iletimi açısından hissedar veya çalışan olup olmamaya göre ayırım yapılması engellenmelidir. Kriz patlak verdikten sonra, normalde varlığı pek hissedilmeyen birtakım paydaş grupları ortaya çıkabilmektedir. Çünkü kriz, duygusal, ekolojik, sosyal, etik, tıbbi, dini, estetik, psikolojik ve varoluşsal sonuçlar doğuran bir kaos ortamına yola açmaktadır. Bu nedenle, sıradan zamanlarda işletmenin doğrudan ilişkili olduğu paydaş gruplarına kriz zamanlarında yenileri eklenebilmektedir. Buna bağlı olarak kriz meydana geldikten sonra öncelikle krizden etkilenen paydaşların kimler olduğu tanımlanmalı, ardından da farklı paydaş gruplarının ihtiyaç duyduğu bilgiler sınıflandırılarak iletilmelidir(Ulmer ve Sellnow, 2000: 145-146). Sturges ve diğerleri (1991: 26) krizden etkilenen paydaşlarla ilgili olarak “çevresel ayla” adını verdikleri bir kavramın önemi üzerinde durmaktadır. Krizden etkilenen ya da işletmenin yaşadığı krizi etkileyen, işletmenin dikkate almadığı takdirde iletişimsel ve itibari açılardan daha büyük sorunlarla karşılaşacağı paydaş grupları “çevresel ayla” ile ifade edilmektedir. Özetle, kimi paydaş gruplarının ilk başta krizle ilişkisi yokken, bir anda krizin öznesi ya da nesnesi haline gelmeleri söz konusudur ve işletmeler kriz iletişiminde bu gerçeği dikkate almalıdır. Krizde paydaşları bilgilendirirken, ayrıca krizin hangi aşamasında bulunulduğuna ve paydaşların ihtiyaç duyup ulaşmak istedikleri bilgileri içeren mesajların iletilip iletilmediğine de özen gösterilmelidir(Greer ve Moreland, 2003: 428).

Daha önce kriz yaşamış bir işletme, yeni krizlerle karşılaştığında daha dikkatli davranmak durumundadır. Çünkü yaşanmakta olan krize yönelik medyada yer alan haberler, işletmenin yaşamış olduğu eski krizlerin hatırlanmasına yol açmaktadır. Yaşanmış olan eski krizler, yaşanmakta olan krizin paydaşlarca nasıl algılandığını doğrudan etkileyebileceğinden, işletmenin itibarı daha da fazla yara alabilmektedir. İşletmenin itibarına yönelik tehditler arttığında, kriz yöneticisi krizin sorumluluğunu üstlenmeye ve mağdurlarla ilgili konuları dikkatle ele almaya yönelik stratejiler geliştirmelidir(Coombs, 2004: 266). Bu noktada kullanılacak iletişim araçlarının seçimi sorunu ile karşılaşılmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı olarak

adlandırılmasında en büyük paya sahip olan İnternet ise günümüzde kriz yaşayan işletmelerin kullanacağı en önemli iletişim araçlarından biridir. Taylor ve Perry(2005: 211-212) kriz iletişiminde İnternet'ten faydalanan işletmelerin kullandığı iletişim taktiklerini iki gruba ayırmaktadır. İlk grup basın konferanslarının yazılı metinlerini, basın bildirimlerini, soru-cevap metinlerini ve İnternet için hazırlanan bildiri ve mektupları içeren geleneksel ve tek yönlü medya taktikleridir. İkinci grup ise iki yönlü ve etkileşimli iletişimin uygulamaya geçirilmesini sağlayan diyaloga dayalı iletişim, ilgili İnternet sayfalarına link verme, gerçek zamanlı izleme, çoklu ortam efektleri ve anında çevrimiçi söyleşiler gibi araçlardan faydalanan yenilikçi medya taktikleridir.

### **3.3. Kriz İletişimini Olanaklı Kılan Bir Örgüt Kültürüne Sahip Olmanın Sağladığı Üstünlükler**

Kriz dönemlerinde esas alınan kriz yönetimi planlarının yanı sıra plan olmaksızın ya da plana bağlı kalmaksızın hareket etmeyi olanaklı kılan bir örgüt kültürünün varlığı çok önemlidir. Kriz yöneticilerinin birbirlerine bağımlılığını minimum düzeye çeken ve medya organlarına gerekli bilgilerin acilen aktarılmasını sağlayan bu tür bir örgüt kültürünün var olduğunun söylenebilmesi için iki kriter esas alınmaktadır. Bunlardan birincisi kriz anında bilgilerin ilgili tüm paydaşlara dürüstçe ifade ediliyor olması, ikincisi de örgüt içindeki yatay ve dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) iletişim kanallarının aktif biçimde işlemesi için gereken zeminin varlığıdır. Örneğin AT&T bir kriz planına sahip olmakla birlikte 1990'da atlatmış olduğu krizde daha önceden oluşturduğu kriz yönetimi planını kullanmamıştır. AT&T'nin bu krizi iyi yönetebilmiş olmasını sağlayan faktör, örgüt içinde yerleşmiş olan kusursuz iletişim mekanizmasıdır. İletişim kültürü o denli benimsenmiştir ki, kriz yönetim ekibinin birkaç üyesi dışında planı inceleyen olmamıştır. Örgütte günlük yaşamın bir parçası olan iletişim, zamanla güçlenmiş ve kriz döneminde "dürüst bilgilendirme" faaliyetiyle bütünleştirilince plana bakmaksızın ve zaman kaybına uğramaksızın krize ani ve olumlu yanıt verilmesini sağlamıştır. Bu noktada AT&T'nin halka ilişkiler bölümünde kimi işgörenlerin örgütte 10 yıldan uzun süredir çalışıyor olmasının ve işe yeni başlayanlara örgüt kültürünün iletişimle ilgili bu boyutunun öncelikle aktarılıyor oluşunun büyük önemi vardır(Marra, 1998: 466-467).

Medyaya tam, doğru ve anlık bilgi verebilmek, örgüte egemen olan kültürel değerlerle doğrudan ilintilidir. Bazı istisnai durumlar dışında medyaya bilgi paylaşımına açık olma ve dürüstlükten taviz

vermeme gibi özellikler kriz iletişiminde işletmelerin özen göstermesi gereken niteliklerdir.

Kriz dönemlerinde örgüt kültürünün önemini açıkça ortaya koyan bir diğer örnek ise Johnson & Johnson (J&J) vakasıdır. 1980'lerin başında Chicago'da siyanürlü Tylenol tabletlerinin piyasaya sürülmesinin ardından 7 kişinin ölümü sonucu işletme kendisini çok ciddi bir krizin içerisinde bulmuştur. Ancak J&J'in bu krizi yönetebilme becerisi tüketicilerin güveninin, işletme performansının ve itibarının sarsılmasını büyük ölçüde engellemiştir (James ve Wooten, 2005: 141). J&J, zehirlenme ve ölüme neden olmuş olmasına rağmen Tylenol krizini başarıyla yönetmiş olması sayesinde basın dünyasının ve halkın sempatisini toplamayı becerebilmiştir (Regester ve Larkin, 2005: 147; Herman ve Oliver, 2002: 50, Kauffman, 1999: 422).

J&J'in karşılaşmış olduğu Tylenol vakasının göze çarpan bir diğer özelliği, işletmenin krizle karşılaştığı dönemde bir kriz yönetimi planına sahip olduğunun farkında olunmamasıdır. Daha değişik bir biçimde ifade etmek gerekirse, J&J'in işletmenin kuruluşundan bir süre sonra kurucunun oğlu olan Robert Wood Johnson tarafından işletmenin temelde 4 paydaş grubuna (tüketiciler, çalışanlar, hizmet ettikleri toplumlar ve hissedarlar) karşı sorumlu olduğunu ileri süren "Credo", kriz yönetimi planı görevi görmüştür (Marra, 1998: 467). Credo'da yer alan ifadeler örgüt kültürünün temel varsayımlarını ve değerlerini oluşturmuştur. Bir kriz yönetim planına göz atmaya gerek duymaksızın, işletmenin değer verdiği sorumluluk bilinci ve etkin iletişim kanallarının varlığı, krizin başarıyla yönetilmesinde büyük rol oynamıştır. Krize ilişkin bilginin örgüt içinden dışarıya aktarılması sürecinde iletişim kanallarının etkin biçimde çalıştığı en önemli göstergesi halkla ilişkiler bölümü çalışanlarına tanınan iletişim özerkliğidir. İletişim özerkliği, bilgilendirilmeyi bekleyen toplulukların hızlı, tatmin edici düzeyde ve doğru bilgiyle donatılması için gerekli olan en etkili araçtır. Yalanlama politikası gütmeyen, hedef saptırma hatasına düşmeyen ve doğru bilgi aktarımı taraftarı olan işletmelerde yöneticilerin birbirine bağımlılığı azalmakta, böylece işletme içi iletişim bürokrasisinin minimize edilmesi anlamında işletme kıvraklık kazanmaktadır.

### **3.4. Kriz İletişiminde Liderin Rolü**

Bir kriz ortaya çıktığında, liderin üstüne düşen görev takipçilerini planlı bir şekilde sorunu çözmeye odaklaması ve takipçilerin yanlış yollara saparak hatalı çözümler üretmesini

engellemektir(Cohen, 1982: 28). Lider, birliği ve bütünlüğü sağlayıp ekibin moralini yüksek tutmanın yanı sıra erdemli davranışlarıyla takipçilerine rol modeli olma misyonunu da üstlenmektedir. Bu görevlerine ek olarak düşünülemez olanı düşünme yeteneğine sahip olan vizyon sahibi liderlerin, kriz yönetimi açısından başarıya bir adım daha yakın olduğunu söylemek olasıdır. Çünkü başarı sadece yaratıcılık, kaynak bulma ve enerji üretmekle elde edilememektedir. Karşılaşılabilecek krizlere hazır olmak, başarılı bir lider olmanın en önemli ön koşullarından biridir(Smits ve Ally, 2003: 1).

Kriz lideri, krizi fırsata dönüştürerek örgütsel başarının yakalanmasını sağlayan kişidir. Örgütsel değişimi yönetip krizden faydalanabilmesi için kriz liderinde altı yeterlik aranmaktadır(James ve Wooten, 2005: 146-149): 1) Güvene dayalı bir örgüt yapısı ve insan ilişkileri ağı kurmak, 2) Yeni bir kurumsal anlayış geliştirmek, 3) İşletmenin açıkça görülen veya görülemeyen zaaflarını tanımlamak, 4) Zekice ve hızlı karar almak, 5) Cesurca hareket etmek, 6) Krizin işletmeye faydalı bir değişim sağlaması için örgütsel bir öğrenme süreci başlatmak.

### ***3.5. İşletme İtibarı ve Kriz İletişimi: NASA Örneği***

Olumlu itibara sahip bir işletme, daha az olumlu veya olumsuz itibara sahip bir işletmeyle kıyaslandığında, kriz sonrasında daha güçlü bir itibara sahip olacaktır. Çünkü harcayacak daha fazla itibar sermayesi bulunmaktadır. Kriz öncesinde olumlu itibarı olan bir işletme, krizden daha az zarar görecektir ve daha çabuk toparlanacaktır(Coombs ve Holladay, 2006: 124). Buna göre, olumlu bir işletme itibarının krizden önce yapılandırılmış olmasının önemi tartışılmayacak kadar kesin ve açıktır.

İşletme itibarını zedeleyen krizlerin yönetimi için Zyglidopoulos ve Philips'in (1999: 336-337) önerdiği modele göre öncelikle krizi tetikleyici olaylar oluşmaktadır. Olayların paydaşlar tarafından yorumlanması ile paydaşlar tepki vermeye başlamaktadır. Ardından işletme yönetimi paydaşların tepkisini yorumlamakta ve karşı tepki göstermeye hazırlanmaktadır. İşletme, iki tür tepki gösterebilir. İndirgeme şeklindeki tepkide, dış çevrenin yaşanan krize karışması engellenmeye çalışılmaktadır. Köprü kurma olarak adlandırılan tepki türünde ise işletme faaliyetlerinin mevcut duruma uyum sağlaması ve dış çevreyle yüzleşmenin gerçekleşmesi sağlanmak istenmektedir. Bir başka anlatımla, indirgemedeki işletmenin izole edilerek olaydan doğan



sorumluluklardan ve zararlardan arındırılması amaçlanmaktadır. Köprü kurmada ise işletme, üçüncü şahısları suçlamadan, mümkün olan en erken aşamada krizin atlatılması için harekete geçmekte, basına ve paydaşlara doğrudan ve güvenilir bilgi sağlama yolunu tercih etmektedir.

Olumlu itibar, kriz dönemlerinde itibarın zarar görmesini engelleyecek bir tampon görevi görmekte ve iki şekilde koruma sağlamaktadır. Birinci durumda, bireylerin sahip olduğu genel değerler özel yargıları etkilemektedir. Bir başka anlatımla, genel olarak bir işletmeyi olumlu bulan bir birey, kriz sırasında işletmeyi daha az sorumlu ve kusurlu görmektedir. Atfedilen sorumluluk azaldığında, itibar daha az yıpranmaktadır. İkinci durumda ise birey, aksini kanıtlayabilecek olsa dahi, ilk izlenim ve beklentilerinin değişmesine yol açacak hareketlerden ve olgulardan kaçmaktadır. Olumlu itibar açısından ele alındığında, başlangıçta bir işletmenin ağırlıklı olarak olumlu özellikler taşıdığına inanan bir birey, kriz sonrasında ortaya çıkan olumsuzlukları görmezden gelmeyi tercih edecektir. Bu durumda kriz öncesi itibar, bir kalkan görevi görmektedir(Coombs ve Holladay, 2006: 124-125).

Kriz iletişimi ve itibar arasındaki ilişkinin somutlaştırılması ile ilgili olarak verilebilecek en iyi örneklerden biri NASA'dır. NASA, kurulmuş olduğu 1958 yılından beri karşılaştığı farklı olaylar sonucunda kriz yönetimi ve iletişimine ilişkin sınavlardan geçmektedir. Bir önce karşılanmış olduğu krizdeki iletişim hatalarını bir sonrakinde tekrarlamamaya çalışan NASA'nın tarihi iletişim açısından iniş ve çıkışlarla dolu bir trend izlemektedir. Yaşadığı felaketlerin ardından NASA her defasında güvenilirliğini, prestijini ve itibarını yeniden inşa etmek zorunda kalmıştır.

NASA'nın karşılaştığı ilk büyük kriz olan Apollo 1 faciasında, uzay kapsülünün üç mürettebatı çıkan yangın sonucu hayatını kaybetmiştir. 27 Ocak 1967'de yaşanan bu felaketin ardından NASA, kriz iletişimde göstermiş olması gereken başarıyı yakalayamamıştır. Bu başarısızlığın temel nedeni, paydaşların ihtiyaç duyduğu bilgilerin NASA tarafından geç ve eksik iletilmesi, hatta yanlıtıcı ve yanlış öğeler içermesidir(Kauffman, 1999:421-422).

NASA'nın karşılaştığı ikinci büyük kriz Apollo 13 krizidir. 1969'da insanoğlunun Ay'a ilk kez ayak basmasından 10 ay sonra, 1970'te Apollo 13 isimli uzay mekiğinde bir patlama yaşanmış ancak Apollo 1'de alınan derslerin ardından iletişimde gösterilen çabalar

sonucu Apollo 1 ile kıyaslandığında NASA'nın itibarı daha az yara almıştır. Kauffman(2001:438), NASA'nın iletişimde hızlı yanıt vermeye, doğruları açıklamaya ve paydaşlara kesintisiz bilgi akışı sağlamaya çalışarak Apollo 1'de sergilenen performansla kıyaslandığında başarı gösterdiğini ileri sürmektedir.

1986'da, Apollo 13 kazasının üstünden 16 yıl geçtikten sonra NASA, Challenger faciası sonucunda bir kez daha kriz iletişimi sınavı vermek zorunda kalmış ve genel olarak başarısız olmuştur. Martin ve Boynton(2005: 256-258) NASA'nın neyi başaramadığına ilişkin bir çalışma yapmış ve kesintisiz bilgi akışı, medyanın erişimine açık olma, hızlı yanıt verme, gerçekleri saklamama, proaktif iletişime geçme, uygun sözcüyü seçme, mağdurlara ilgiyle yaklaşma ve başkalarını suçlamama şeklinde sıraladıkları öğelerde NASA'nın Columbia faciasındaki tutumlarına kıyasla daha başarısız olduğu sonucuna ulaşmıştır. 2003'te yaşanmış olan Columbia faciasında ise, uzay mekiği dünyaya iniş yapmasına 16 dakika kala Texas üzerinde infilak etmiş ve mekiğin parçaları Louisiana ve Texas eyaletlerine dağılmıştır. Kazanın ardından NASA, eski deneyimlerinden aldığı dersler çerçevesinde olayla ilgili elde ettiği bilgileri derhal medya aracılığıyla paylaşma yolunu seçmiştir. NASA'nın kriz yönetimi ve iletişimi açısından en başarılı performansını sergilediğini ileri süren Kauffman (2005: 265-266) bunun nedenini 2001'de NASA'da gerçekleşen yönetim değişikliğine bağlamaktadır. 2001'de yönetimin değişmesinden sonra NASA, kriz yönetimi ve iletişimi konusunda daha planlı ve temkinli davranmaya başlamıştır. Her yeni uçuş öncesinde kriz yönetim planı güncellenmiştir. Ayrıca kriz yönetimi planının oluşturulmasıyla yetinmek yerine, planın uygulanması için aralıklı olarak kriz simülasyonları da gerçekleştirilmiştir. Böylece kriz yönetimi ve iletişimindeki eksiklikler, gerçek kriz öncesinde belirlenebilmiştir.

Columbia'nın infilakının hemen ardından NASA, kriz yönetimi planına sadık kalarak derhal bir basın konferansı düzenlemiştir. Kriz yönetimi planına göre iletişimde dikkat edilmesi gereken noktalar kesintisiz bilgi akışının kontrol edilmesi, açık ve dakik iletişim için Internet ve televizyonun kullanılması, hızlı ve dürüst yanıt verilmesi ve kazayla ilgili soruşturma başlatılmasıdır. Ancak bütün bu hazırlıklara rağmen, geçmiş kriz deneyimlerindeki kadar çok olmasa da NASA yine birtakım hatalar yapmıştır. Örneğin başlatılan soruşturmaya müdahale edilmesi, kazanın nedeniyle ilgili spekülasyonlar – sabotaj veya terörist bir müdahale olasılığı – yapılması ve örgüt kültüründeki aksaklıkları önemsemeyerek sadece kriz yönetimi planına güvenilmesi NASA'nın

Columbia krizi sırasında yaşadığı temel sıkıntılardır(Kauffman, 2005: 265-271).

Challenger ve Columbia faciaları arasında, 1990'da NASA'nın yaşamış olduğu bir diğer kriz ise Hubble uzay teleskopu olayıdır. Kriz, teleskoptaki küresel sapma sonucu başlamış, NASA'nın iletişim hataları ile birleşerek daha da derinleşmiştir. NASA'nın hatalarının başında, teleskopun özellikleriyle ilgili kamuoyuna yanıltıcı bilgiler vermiş olması gelmektedir. Böylece paydaşların beklenti düzeyi yükselmiş, beklentiler karşılanamayınca da krizin etkisi atmış ve NASA'nın güvenilirliği önemi ölçüde sarsılmıştır. Örneğin teleskopun fotoğraf çekme ve görüntüleme yetenekleri abartılmış, Dünya'nın kurtuluşu Hubble'a bağlanmış ve teleskop Dünya'nın sekizinci harikası olarak lanse edilmiştir(Kauffman, 1997: 2-4). Daha sonra gerçekler anlaşıldığında, NASA bir kördüğümü çözmek durumunda kalmıştır.

Kriz yönetimi, kriz iletişimi, itibar, kültür, liderlik ve öğrenme konularının kesiştiği noktada verilebilecek en göze çarpan örneklerden biri olan NASA, bu çalışmada ele alınan konuların pratikteki yansıması olarak görülmelidir.

#### **4. SONUÇ**

Yapılan bu çalışmada, genelde kriz yönetiminin, özelde ise kriz iletişiminin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Hem bireylerin, hem de işletmelerin günlük yaşamlarının neredeyse ayrılmaz bir parçası haline gelen krizler, çok çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Örneğin çalışanların psikolojik ve kişilik özellikleri, işletmenin yapısı, politikaları, işin yapısı, işletme içindeki ast-üst ilişkileri veya işletmenin faaliyet gösterdiği ülkede gerçekleşen ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik hareketlilik ve doğal felaketler işletmeleri krize sürükleyebilmektedir.

Kriz yönetimi, kriz ortaya çıkmadan başladığında, en etkili yol tercih edilmiş olmaktadır. Çeşitli kriz senaryoları oluşturarak, yaşanabilecek olumsuz bir olaya hazır beklemek, krizin maddi ve manevi açıdan daha az kayıpla atlatılmasını sağlayacaktır. Maddi olmayan varlıklarla kıyaslandığında, maddi varlıkların edinimi daha kolay, çabuk ve ucuzdur. Güvenilirlik, itibar ve prestij gibi maddi olmayan varlıkların yapılandırılması ise çok uzun zaman ve özveri gerektirmektedir. Bu noktada, krize ister hazırlıklı, ister hazırlıksız yakalanılsın, iletişimin güçlü rolü devreye girmektedir.

Krizle ve krizin sonuçlarıyla ilgili bilgi arayışındaki iç ve dış paydaşlara ulaşmada, medyayla ilişkiler ve işletmenin medya karşısındaki tavır, tutum ve davranışları önem kazanmaktadır. İletişimde dürüst, dakik, duyarlı, doğal ve titiz davranan işletmelerin medyayla ilişkilerinde sorun yaşamaması çok zor bir olasılık gibi görülmektedir. Çünkü medyanın nihai amacı bilgi elde etmektir. Bahsedilen özellikleri taşıyan bir işletme de bilgi paylaşımında çekingen tutum sergilemeyeceği için medyayla ilişkilerinde ciddi derecede sorun yaşamayacağı öngörülmektedir. Medyayla ilişkilerin sağlıklı olması, medya üyelerinin doğru ve net bilgi sahibi olmayan kişilere yönelme olasılığını da en aza indirgeyecektir.

İletişimde dürüstlüğü, dakikliğin, duyarlılığın, doğruluğun, doğallığın ve titizliğin egemen olması, kriz yönetimi planının oluşturulmasıyla gerçekleştirilemeyecek kadar çok emek ve birikim gerektirmektedir. Bu noktada, örgüt kültürü ve sağlıklı iletişime olanak sağlayacak kültürün gelişmesi için liderlerin özellikleri önem kazanmaktadır. Kriz dönemlerinde sağlıklı bir iletişim kurulabilmesi için işletme çalışanlarının değer ve temel varsayımlarının buna izin verir nitelikte olması gerekmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin krizle karşılaşma olasılığı yüksek olmakla birlikte hem Türkiye, hem de dünya çapındaki çoğu işletmenin kriz yönetimi planı bulunmamaktadır. Kriz yönetimi planları krizin başarıyla yönetileceği anlamına gelmemekle birlikte, çok güçlü ve yerleşik bir pozitif kültüre sahip olmayan işletmeler için yol gösterici nitelik taşımaktadır. Coğrafi ve jeopolitik konumu gereği ve kurduğu ekonomik ilişkileri dolayısıyla Türkiye’deki işletmelerin daima krize hazır durumda beklemesi gerekmektedir. Kriz kapıyı çaldıktan sonra ise empati yeteneğine sahip vizyoner liderler aracılığıyla iletişim kurma çabaları başlatılmalı ve bilgi aktarımında (istisnai durumlar dışında) dürüstlük, dakiklik, doğruluk, doğallık, duyarlılık gibi niteliklerin sergilenmesine özen gösterilmelidir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

AKDAĞ, Mustafa (2005), “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 14: (1-20).

BARNARD, John M. (1996), “The Management of Crisis”, *Economic Development Review*, 14(3): 53-55.

- COHEN, Allan R. (1982), "Crisis Management: How to Turn Disasters into Advantages", *Management Review*, 71(8): 27-40.
- COOMBS, W. Timothy (2004), "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory", *Journal of Business Communication*, 41(3): 265-289.
- COOMBS, W. Timothy ve Sherry J. HOLLADAY (1996), "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication", *Journal of Public Relations Research*, 8(4): 279-295.
- COOMBS, W. Timothy ve Sherry J. HOLLADAY (2006), "Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management", *Journal of Communication Management*, 10(2): 123-137.
- DYER, Samuel Coad (1995), "Getting People into the Crisis Communication Plan", *Public Relations Quarterly*, 40(3): 38-41.
- FEARN-BANKS, Kathleen (1996), *Crisis Communication: A Casebook Approach: Instructor's Manual*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey.
- GARNETT, James L. ve Alexander KOUZMIN (2007), "Communicating through Katrina: Competing and Complementary Conceptual Lenses on Crisis Communication", *Public Administration Review*, Cilt: 67, s. 171-186
- GREER, Clark F. ve Kurt D. MORELAND (2003), "United Airlines' and American Airlines' Online Crisis Communication Following the September 11 Terrorist Attacks", *Public Relations Review*, 29(4): 427-441.
- HERMAN, Melanie L. ve Barbara B. OLIVER (2002), "A Primer for Crisis Management", *Risk Management*, 49(1): 48-53.
- HOLTZ, Shel (1998), *Public Relations on the Net: Winning Strategies to Inform and Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public and More!*, AMACOM: American Management Association.
- HWANG, Sungwook ve Glen T. CAMERON (2008), "Public's Expectation about an Organization's Stance in Crisis Communication Based on Perceived Leadership and Perceived Severity of Threats", *Public Relations Review*, 34(1): 70-73.
- JAMES, Erika H. ve Lynn P. WOOTEN (2005), "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis", *Organizational Dynamics*, 34(2): 141-152.

**Kamu-İş; C:10, S:3/2009**

- KAUFFMAN, James (1997), "NASA in Crisis: The Space Agency's Public Relations Effort Regarding the Hubble Space Telescope", *Public Relations Review*, 23(1): 1-10.
- KAUFFMAN, James (1999), "Adding Fuel to the Fire: NASA's Crisis Communications Regarding Apollo 1", *Public Relations Review*, 25(4): 421-432.
- KAUFFMAN, James (2001), "A Successful Failure: NASA's Crisis Communications during Apollo 13", *Public Relations Review*, 27(4): 437-448.
- KAUFFMAN, James (2005), "Lost in Space: A Critique of NASA's Crisis Communications in Columbia Disaster", *Public Relations Review*, 31(2): 263-275.
- MALLOZZI, Cos (1994), "Facing the Danger Zone in Crisis Management", *Risk Management*, 41(1): 34-42.
- MARRA, Francis J. (1998), "Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations", *Public Relations Review*, 24(4): 461-474.
- MARTIN, Ryan M. ve Lois A. BOYNTON (2005), "From Liftoff to Landing: NASA's Crisis Communications and Resulting Media Coverage Following the Challenger and Columbia Tragedies", *Public Relations Review*, 31(2): 253-261.
- NyBLOM, Steven E. (2003), "Understanding Crisis Management: Risk Assessment and Planning are Key to Effective Response", *Professional Safety*, 48(3): 18-25.
- ÖRNEK, Ali Şahin (2006), "Değişen Çevre Koşullarında Kriz Yönetimi ve Türkiye Bilişim Sektörünü Krize Sürükleyen Nedenler", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(3): 208-241.
- PAUCHANT, Thierry C., ve Ian I. MITROFF (1992), *Transforming the Crisis-prone Organization*, Jossey-Bass Pub., San Francisco.
- PEARSON, Christine M. ve Judith A. CLAIR (1998), "Reframing Crisis Management", *Academic Management Review*, 23(1): 59-76.
- RADZEVIČIUS, Gediminas (2003), "Trends in Business Crisis Management", *Management of Organizations: Systemic Research*, 25: 217-228.
- REGESTER, Michael ve Judy LARKIN (2005), *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, 3<sup>rd</sup> Edition, Kogan Page: London.

- SEEGER, Matthew. W., Timothy. L. SELNOW ve Robert R. ULMER (1998), "Communication, Organization and Crisis", *Communication Yearbook*, (Der: M. E. Roloff), Cilt: 21, Sage Pub., Thousand Oaks, California, s. 231-275.
- SMITS, Stanley J. ve Niveen Ezzat ALLY (2003), "Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management", *Competitiveness Review*, 13(1): 1-23.
- SOLMAZ, Başak (2007), "Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternet'in Rolü ve İnternet Kriz Planlaması", *Selçuk İletişim*, 4(4): 67-74.
- STURGES, David L. (1994), "Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival", *Management Communication Quarterly*, 7(3): 297-316.
- STURGES, David L., Bob J. CARRELL, Douglas A. NEWSOM ve Marcus BARRERA (1991), "Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 56(3): 22-27.
- TAYLOR, Maureen ve Danielle C. PERRY (2005), "Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication", *Public Relations Review*, 31(2): 209-217.
- ULMER, Robert R. ve Timothy L. SELNOW (2000), "Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack in the Box as a Case Study", *Journal of Business Ethics*, 25(2): 143-155.
- WEICK, Karl (1995), *Sense Making in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications, California.
- WIKIPEDIA, "Bhopal Disaster", [http://en.wikipedia.org/wiki/Bhopal\\_disaster](http://en.wikipedia.org/wiki/Bhopal_disaster), Erişim Tarihi: 09.05.2008.
- WIKIPEDIA, "Exxon Valdez Oil Spill", [http://en.wikipedia.org/wiki/Exxon\\_Valdez\\_oil\\_spill#The\\_aftermath](http://en.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez_oil_spill#The_aftermath), Erişim Tarihi: 09.05.2008.
- WIKIPEDIA, "Luby's Massacre", [http://en.wikipedia.org/wiki/Luby%27s\\_massacre](http://en.wikipedia.org/wiki/Luby%27s_massacre), Erişim Tarihi: 09.05.2008.
- WIKIPEDIA, "San Ysidro McDonald's Massacre", [http://en.wikipedia.org/wiki/San\\_Ysidro\\_McDonald%27smassacre](http://en.wikipedia.org/wiki/San_Ysidro_McDonald%27smassacre), Erişim Tarihi: 09.05.2008.
- WIKIPEDIA, "Virginia Tech Massacre", [http://en.wikipedia.org/wiki/Virginia\\_Tech\\_massacre#Aftermath](http://en.wikipedia.org/wiki/Virginia_Tech_massacre#Aftermath), Erişim Tarihi: 09.05.2008.