

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KRİZ YÖNETİMİNE STRATEJİK BAKIŞ:
TÜRKİYE'DEKİ KURUMLARIN KRİZ YÖNETİMİ
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ŞEYMA TAŞKIRAN

İSTANBUL, 2021

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER PROGRAMI**

**KRİZ YÖNETİMİNE STRATEJİK BAKIŞ:
TÜRKİYE'DEKİ KURUMLARIN KRİZ YÖNETİMİ
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ŞEYMA TAŞKIRAN

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. BURCU EKER AKGÖZ

İSTANBUL, 2021



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

25/06/2021

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler
Öğrencinin Adı Soyadı:	Şeyma TAŞKIRAN
Tezin Adı:	Kriz Yönetimine Stratejik Bakış: Türkiye'deki Kurumların Kriz Yönetimi Süreçlerine İlişkin Bir Araştırma
Tez Savunma Tarihi:	25.06.2021

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Burcu EKER AKGÖZ	
2. Üye :	Prof. Dr. Çisil SOHODOL	
3. Üye :	Prof. Dr. Serdar PİRTİNİ	

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışması sürecimde yaşamış olduğum stres ve zorlu süreçlerde değerli desteklerini ve yönlendirmelerini esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Burcu Eker Akgöz'e teşekkür ederim. Tez jurim olmayı kabul eden Sayın Prof. Dr. Sertar Pirtini'ye ve tez sürecimde akademik destek sağlayarak, tez jürimde olmayı kabul eden Sayın Prof. Dr. Çisil Sohodol'a teşekkürlerimi sunarım.

Gerek iş hayatının gerek özel hayatın tez sürecine etki ettiği dönemlerde her zaman yanımda olup, motivasyonumu yükselterek desteğini esirgemeyen arkadaşım, Yavuz Selim Yıldırım'a teşekkür ederim.

Bir yol ayrımındayken yüksek lisansa başlama kararı almamda büyük etkisi olan, kendi sağlık kontrollerini benim tez juri gününden sonrasına ayarlayacak kadar fedakar olan, bugünlere gelmemdeki gizli kahraman anneme hayatından çaldığım saatler ve günler için teşekkürü bir borç bilirim. Tez sürecimde sağlamış olduğu destekten ötürü değerli babama teşekkür ederim.

Dünyaya gelme yolculuğuna dahi birlikte çıktığım ikiz kardeşim Eda Taşkiran'a, yüksek lisansımın ilk dersinden, tezimin son noktasını koyana kadar kendi tez sürecinden daha çok bana olan desteği için omuz omuza açtığımız yoldaki güzel gülümsemesi için akademik hayatla beni tanıştırap, geleceğime yön verdiği için minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2021

Şeyma Taşkiran

ÖZET

KRİZ YÖNETİMİNE STRATEJİK BAKIŞ: TÜRKİYE’DEKİ KURUMLARIN KRİZ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Şeyma Taşkiran

Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Burcu Eker Akgöz

Haziran 2021, 80 Sayfa

Kriz kavramı, sosyal bilimlerin diğer alanlarında da olduğu gibi birden çok tanıma sahiptir. Ancak, krizin en genel anlamıyla, içerisinde tehdit ve fırsatları barındıran bir süreç olduğundan bahsedebiliriz. Buna bağlı olarak bir krizin tehdit mi yoksa fırsat mı olacağını kriz yönetim süreci belirlemektedir. Günümüzde kriz yönetimine sadece reaktif değil, proaktif bir bakış açısıyla yaklaşmak gerekmektedir. Bu anlamda, kriz yönetimine; bir taktik değil, stratejik yönetimin bir parçası olarak yaklaşılması gerekmektedir. Kurumlar, kriz yönetimine stratejik bakış açısı getirebilmek için, birden çok bileşenin eş zamanlı ve düzenli olarak çalışmasını sağlayabilmelidir. Türkiye’deki kurumların kriz yönetim süreçlerine ilişkin bir araştırma adlı bu çalışma, Türkiye’de farklı alanlarda hizmet veren kurumların, kriz yönetiminine ilişkin beş unsurda; planlama, hazırlık, kriz yönetimine stratejik bakış, kriz dönem uygulamalarını ne ölçüde yerine getirdiklerini ortaya koymakta ve kurumların geçmişte yaşamış kriz tecrübesi olup olmadığına göre kurumlar arası farklılıklar olup olmadığını analiz etmektedir. Çalışma için Türkiye’de farklı alanlarda hizmet veren kurumların; kurumsal iletişim departmanlarında görev yapan kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler profesyonelleri ve çalışanlarına, e-posta yolu ile anket gönderilerek veriler toplanmış ve gelen yanıtlar doğrultusunda kriz yönetimine ilişkin beş unsurun altında değerlendirilen ifadelerden planlama kategorisinde gidilmesi gereken çok yol olduğu, hazırlık kategorisinde kurumların hazırlık aşamasıyla ilgili ciddi eksiklikleri olduğu, kriz yönetimine stratejik bakış kategorisinde; kurumların kriz yönetimini stratejik olarak ele alma konusunda eksik kaldığını, kriz dönemi uygulamaları ve kriz dönemi sonrası kategorilerinin de geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kriz yaşamış kurumların, geçmişteki kötü tecrübeleri sayesinde, kriz yönetimini daha ciddiye almalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Anahtar Kelime: Halkla İlişkiler, Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi, Stratejik Yönetim

ABSTRACT

STRATEGIC VIEW ON CRISIS MANAGEMENT: A RESEARCH ON THE CRISIS MANAGEMENT PROCESSES IN THE INSTITUTIONS IN TURKEY

Şeyma Taşkıran

Master Program in Marketing Communication and Public Relations

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Burcu Eker Akgöz

June 2021, 80 Pages

The concept of crisis has multiple definitions, as in other fields of social sciences. However, in the most general sense, we can say that the crisis is a process that includes threats and opportunities. Therefore, crisis management process determines whether a crisis will be threat or opportunity. Today, crisis management should be approached not only from a reactive but also from a proactive perspective. In this sense, crisis management should be approached as a part of strategic management, not as a tactic. Institutions should be able to ensure that multiple components work simultaneously and regularly in order to bring a strategic perspective on crisis management. This study, named as a research on the crisis management processes of institutions in Turkey, examines the five elements of crisis management of institutions serving in different fields in Turkey; planning, preparation, strategic view on crisis management, the extent to which they have fulfilled the crisis period applications, and analyzes whether there are differences among institutions according to whether the institutions have had a crisis experience in the past. In the study, the survey is sent by e-mail to the corporate communication and public relations professionals and employees working in the departments of corporate communication of the institutions serving in different fields in Turkey. In the direction of data and answers collected, it is concluded that there are a lot of phases to make in the planning category, one of the statements evaluated under the five elements about crisis management, the institutions have many deficiencies about the preparation stages in the category of the preparation, the institutions have the deficiency to strategically take the crisis management in the category of strategic view on the crisis management, crisis period implementations and categories after crisis period should also be developed.

It is reached the conclusion that crisis management should be taken seriously because of the bad experiences of the institutions, which experience the crisis in the past.

Keywords: Public Relations, Crisis Management, Crisis Communication, Strategic Management

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	viii
ŞEKİLLER	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. KRİZ TANIMI VE KAVRAMI.....	2
2.1 KRİZ TANIMI	2
2.2 KRİZİN ÖZELLİKLERİ.....	5
2.2.1 Belirsizlik	6
2.2.2 Zaman Baskısı	7
2.2.3 Tehdit	7
2.2.4 Sürpriz.....	8
2.3 KRİZİN NEDENLERİ.....	9
2.3.1 Kurum İçi Faktörler	12
2.3.1.1 Kurum kültürü.....	13
2.3.1.2 Üst düzey yönetim	14
2.3.1.3 Otorite ve yetkinin kullanımı	16
2.3.1.4 Hiyerarşik yapılanma ve kontrol alanı	16
2.3.2 Kurum Dışı Faktörler	17
2.3.3 Proaktif Yaklaşım	17
2.3.4 Reaktif Yaklaşım.....	18
2.4 KRİZ TÜRLERİ VE KRİZ YARATAN UNSURLAR.....	20
2.4.1 Ürün Kaynaklı Krizler	21
2.4.2 Çevresel Kaynaklı Krizler.....	21
2.4.3 Doğal Kaynaklı Krizler.....	22
2.4.4 Şiddet Kaynaklı Krizler.....	23
2.4.5 Teknoloji Kaynaklı Krizler	24
2.5 KRİZ SÜRECİ VE KRİZ EVRELERİ	25
2.5.1 Kriz Öncesi Dönem	29
2.5.2 Kriz Dönemi.....	30
2.5.3 Kriz Sonrası Dönem.....	31

3. STRATEJİK YÖNETİMDE KRİZ YÖNETİMİ.....	33
3.1 KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	33
3.2 KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE MODELLERİ.....	35
3.2.1 Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli	35
3.2.2 Fink'in Kapsamlı Kontrolü.....	36
3.2.3 Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı.....	36
3.2.4 Kriz Stratejik Yönetim Entegrasyonu	36
3.2.5 Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi	37
3.3 KRİZ YÖNETİMİ AŞAMALARI	37
3.3.1 Kriz Yönetimi Planlaması	40
3.3.2 Kriz Yönetimi Ekibi.....	44
3.4 KRİZ İLETİŞİMİ.....	48
3.4.1 Kriz İletişiminin Önemli Etmenleri.....	50
3.4.2 Kriz İletişimi Planı	53
3.4.3. Kriz İletişimi Stratejileri	54
3.5 KRİZ YÖNETİMİ VE MEDYA	57
3.5.1 Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Arasındaki Farklar.....	59
3.5.2 Kriz Döneminde Medya İlişkilerinde Dikkat Edilmesi Gerekenler	60
4. ARAŞTIRMA METODOLİSİJİ VE BULGULAR.....	62
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	62
4.2 ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	63
4.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	63
4.4 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	63
4.5 BULGULAR	65
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	69
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	79

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Muhtemel kriz tipleri ve risk alanları.....	20
Tablo 3.1: Kriz iletişimi stratejileri.....	55



ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Krizin oluşumu.....	11
Şekil 2.2: Reaktif yaklaşım ve proaktif yaklaşım.....	19
Şekil 2.3: Kriz yönetimi sürecinin sistematik gösterilmesi.....	27
Şekil 2.4: Coombs'un kriz yaşam döngüsü modeli.....	28
Şekil 3.1: Kriz yönetim süreci.....	38
Şekil 3.2: Kriz yönetimi planı.....	41
Şekil 3.3: Süreç yönetimi.....	43



KISALTMALAR

CEO	:	Chief Executive Officer
KİD	:	Kurumsal İletişimciler Derneği
İDA	:	İletişim Danışmanları Şirketleri Derneği



1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte kurumlarda meydana gelen krizler, günümüzde giderek artış göstermeye başlamıştır. Artan rekabet koşulları, bireylerin beklentilerindeki değişimler, teknoloji de yaşanan gelişme ile birlikte iletişim alanında da değişimler meydana gelmiştir. Medya kanallarının genişlemesi ve yeni medya kanalları sayesinde kurumlarda ortaya çıkacak olumsuz durumlar daha geniş kitlelere kısa sürede ulaşmaya ve krize hazırlıklı olmayan kurumları bir anda krizin merkezine çekebilmektedir.

Krizler kısa sürede gündem oluşturarak, kurumun itibarını zedelemesinin yanı sıra ekonomik kayıplara neden olabilmesi sebebiyle kurumların kriz yönetimi ve kriz iletişimi sürecini önceden planlayarak doğru bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Kurumların krizi ön görme konusundaki başarıları, kriz yönetimi becerilerine de yansıyacak olması nedeniyle oldukça önem taşımaktadır.

Hazırlamış olduğum çalışmada kriz, kriz yönetimi ve kriz iletişimi kavramları üzerine araştırmalar yapılarak incelemelerde bulunulmuştur. İkinci bölümün ilk kısmında, krizin tanımı ve özellikleriyle ilgili konulara değinilmiştir. İkinci kısmında krizin nedenleri ve etmenleri ile proaktif ve reaktif yaklaşıma değinilmiştir. Üçüncü kısmında ise kriz türleri ve kriz yaratan unsurlar, kriz süreci ve kriz evreleri incelenmiştir.

Üçüncü bölüm olarak yer alan stratejik yönetimde kriz yönetimi altında; kriz yönetimi kavramı ve özellikleri, kriz yönetimi modelleri ve yaklaşımı, kriz yönetimi aşamaları, kriz yönetimi planlaması, kriz iletişimi, kriz yönetimi ve medya konularına değinilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise Kurumsal İletişimciler Derneği (KİD) ve İletişim Danışmanları Şirketleri Derneği (İDA) üyeleri ile gerçekleştirilen nicel araştırma sonuçları değerlendirilerek Türkiye'deki şirketlerin kriz yönetimi bileşenlerini ne ölçüde yerine getirdikleri araştırılarak, kriz yaşamış kurumlar ile kriz yaşamamış kurumların arasında farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir.

2. KRİZ TANIMI VE KAVRAMI

Birden çok tanıma sahip olan kriz, faaliyette olan kurumların iletişimlerine dahil edilmesi gereken en önemli kavramlardan biridir. Kendi içerisinde belirsizlik, zaman baskısı, tehdit ve sürpriz özelliklerini bulunduran kriz, farklı etmenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Kriz yaratan unsurların çeşitliliği, krizi türlere ayırmasıyla kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemi oluşturarak, kriz evreleri sürecine etki etmektedir. Kurumun krize yaklaşımı, kriz yönetiminde oldukça önemli etkiye sahiptir.

2.1 KRİZ TANIMI

Sosyal bilimlerin diğer alanlarında da olduğu gibi kriz kavramını açıklayan birden çok tanım bulunmaktadır. Bu nedenle, kriz kavramı için tek bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır.

Kriz sözcüğü etimolojik olarak incelendiğinde Yunanca “ayrılmak” anlamında *krisis* sözcüğünden türemiştir (Pira ve Sohodol, 2010, s. 23). Çin yazısına bakıldığında ise iki ayrı sözcük *weixiân* (tehlike) ve *jihui* (fırsat) sözcükleri krizi *wěiji* olarak tanımlamaktadır (Okay ve Okay 2014, s. 352). Eski Çin yazısında iki ayrı sembolle ifade edilen kriz, ‘fırsat’ ve ‘tehlike’ anlamları ile içerisine hem olumlu, hem de olumsuz çağrışımları barındırmaktadır. Çin yazısında belirtilen bu iki ayrı özellikten hangisinin baskın olacağı, kurum yönetiminin; kriz yönetimindeki kabiliyet ve becerilerine bağlı olarak, değişim göstermektedir (Pira ve Sohodol, 2010, s. 23). Buradan sözcüğün içerisindeki iki farklı anlamdan sadece yıkıma değil, bazı fırsatlara da olanak sağladığı düşüncesi bulunmaktadır.

Oxford Learners Dictionaries’de “*sorunların çözülmesi veya önemli kararların alınması gereken büyük tehlike, zorluk veya şüphe zamanı*”¹ olarak tanımlanan kriz, Türkçeye Fransızca “*Crise*” sözcüğünden çevirilerek giren kriz, Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe

¹ Oxford Learners Dictionaries, 2021, https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis_1?q=crisis [erişim tarihi 05 Mayıs 2021]

Sözlüğü'nde² ise “Bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” şeklinde ifade edilmektedir.

Çeşitli yazarlar, akademisyenler ve araştırmacıların krizi tanımlama amacı, krizleri ortaya çıkmadan önce veya kriz dönemi sırasında veya sonrasında anlamak ve yönetimini sağlayabilmek amacıyla tanımlamaktadır. Bu nedenle, kriz kavramı hakkında farklı açılardan tanım bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen tanımların dışında farklı alanlarda bugüne kadar yapılmış bazı kriz tanımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Shrivastava'ya göre (1987, s. 194), “Kriz, organizasyonel meşruiyeti, karlılığı ve yaşayabilirliği tehdit edebilen, düşük olasılıklı, yüksek sonuçlu bir olaydır” şeklinde, Reid (2000, s. 17) tarafından ise krizin tanımı, “Bir şirkete olumsuz dikkat çekebilen ve genel finansal durumu, izleyicileriyle olan ilişkisi veya piyasadaki itibarı üzerinde olumsuz bir etkisi olan herhangi bir olay” olarak belirtmektedir. Kernisky ise (1997, s. 843) ilgili kuruluş ve bağlantılı halkalarında derin etkiler yaratacak örgütsel bir olay olarak tanımlamaktadır.

Beklenmedik ve ani bir olay olarak tanımlanan kriz, bir kuruma ekonomik ve itibar açısından tehdit oluşturarak işleyişini etkilemektedir. Kriz, sadece kuruma değil kurumla birlikte paydaşlarına da ekonomik, duygusal ve fiziksel zararlara neden olabilmekte; çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve müşterileri gibi birçok paydaşa, krizin etkileri olumsuz yansıyabilmektedir (Coombs 2007, s. 164). Krizin bir başka tanımında ise önceden sezilmeyen ve beklenilmeyen, hızlıca cevap verilmesi gereken, kurumun önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getiren, kurumun mevcut amaç, değer ve varsayımlarını tehdit altına alan gerilim durumu olduğu belirtilmektedir (Dinçer 2003, s. 407).

² Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, 2021
[http://esgici.net/012_sozluk%20kamus/Buyuk%20Turkce%20Sozluk%20\(TDK\)%20\(PDF,%209.9%20MB\).pdf](http://esgici.net/012_sozluk%20kamus/Buyuk%20Turkce%20Sozluk%20(TDK)%20(PDF,%209.9%20MB).pdf) [erişim tarihi 07 Nisan 2021]

Regester ise (1989, s. 159) krizi, “Bir kuruluşun eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir nedenle çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel olarak kuruluşun lehine olmayan bir olaydır” şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile genel anlamda kriz, kurumun acil bir şekilde kararlı olarak tepki vermesini gerektiren bir sorun olarak açıklanmaktadır (Cornelissen 2019 s. 268).

Krizin zamansız olduğunu açıklayan Heath ve Millar (2004, s. 4), krizi; kurum da olduğu kadar paydaşların da itibarında mevcut ve potansiyel sonuçlar yaratan, zamansız olduğu kadar öngürülebilir bir olay olarak tanımlamaktadır. Pensore (2000) ise krizi tanımlarken her krizin içerisinde hem tehdit hem de fırsat bulundurduğuna değiniyor. Weick (1988, s. 305), krizlerin “Bir örgütün en temel hedeflerini tehdit eden düşük olasılıklı / yüksek sonuçlu olaylarla karakterize edildiğini” belirtiyor.

Krizin kesin tanımının yapılmasının sebebini Coombs (2000), krizin özünde; kriz yönetimi, halkla ilişkiler, kurumsal psikoloji, yönetim ve retorik de dahil birden fazla disiplini ilgilendiren bir konu olduğunu belirtmektedir. Mitroff (2000, s. 34), “Ne yazık ki, bir krizin nasıl olacağını, ne zaman ve neden olacağını kesin olarak tahmin etmek mümkün olmadığı gibi, bir krizin kesin ve genel bir tanımını vermek de mümkün değildir” kriz tanımıyla ilgili açıklamasında bulunmaktadır.

Birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından krizin farklı tanımlarını Pira ve Sohodol (2010, s. 24) ise aşağıdaki şekilde sıralamaktadır;

Kriz, “tehdit edici koşula karşı mücadele edebilmede yetersiz durumda kalma” durumudur (I. Mitroff, C.M. Person, 1993, s. 92).”

İletişim ve halkla ilişkiler konusu çervesinde değerlendirildiğinde kriz, “medyanın dikkatini çeken durumların değişken çerçevesi” anlamına gelir (M. Erramel, M. Bourn, 1990, s. 339).

Kriz, düzgün olmayan ve bu nedenle reform gerektiren istikrarsız bir durumu ifade etmektedir (D. W. Organ, W.C. Hammer, 1982, s. 474).

Kriz, “örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur” (H. Tutar, 2000, s. 17).

Kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini amaçlarını ve işleyiş düzeyini tehdit eden gerilim durumudur” (Ö. Dinçer, 1992, s. 314).

Kriz, “bir örgütün eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskısı olan grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel bakımdan örgütün lehinde olmayan bir olaydır (M. Regester, 1989, s.159).

Burada yer verilen kriz tanımlarından genel bir tanım çıkarılacak olur ise; krizlerin beklenmedik bir zamanda ortaya çıkabilen, kurumların yönetsel faaliyetlerini etkisine alarak işleyişini olumsuz etkileyebilecek, kurum yöneticilerini sıkıntıya sokabilecek ve kurumun lehine sonuçlar alınabilmesi için acil bir şekilde cevap vermesi gereken olaylar bütünü olduğundan bahsedebiliriz.

2.2 KRİZİN ÖZELLİKLERİ

“Kriz tanımı” başlığında da belirtildiği gibi, krizin tek bir tanımı bulunmamasına rağmen kriz, ortaya çıktığı kurumda üst yönetimden, çalışanlara ve paydaşlara kadar sonucunun neler getireceği anlaşılamayacağı için belirsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Kriz, iyi yönetildiği zaman olumsuz sonuçlar yerine kurum için fırsat yaratabilmektedir. Krizlerin son bulmasının, yeniden ortaya çıkmayacağı anlamını taşımadığı belirtilmektedir. Kriz dönemlerinin kurumlarda karmaşık bir ortama neden olması, bu ortamdan bulunan sorumlu kişi veya departmanlar, hızlı ve eş zamanlı hareket etme görevini üstlenmektedir. Burada kişi veya departmanlar arasında oluşacak koordinasyon ve birliğin güçlü olması, kurumun genel amacına ulaşabilmesinde temel oluşturmaktadır (Avanzi vd. 2017, s. 30). Krizin özellikleri nedeniyle kriz dönemi boyunca bireylere oldukça önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle krizlerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Telg (2019, s. 3), krizin ortak özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

Kriz, potansiyel olarak zarar verebilmekte ve halkın gözünde kurumun güvenilirliği hakkında şüphe uyandırabilmektedir.

Yanlış veya çarpıtılmış algılar yaratabilen kriz, hikayenin yalnızca bir kısmını anlatan ve kamuoyunda kurum hakkında olumsuz izlenim uyandıran iddiaları içerebilmektedir. Bu nedenle kuruluşun, yanlış algılamalara yanıt vermeye hazırlıklı olması gerekmektedir. Kriz durumları neredeyse her zaman kurum için yıkıcı olabilmektedir.

Kriz genellikle kurumun beklemediği zamanda ortaya çıkmaktadır. Kurum; duruma, söylentilere, yorumlara ve potansiyel olarak düşmanca görüşlere yanıt veren bir tepki moduna yerleştirilmektedir. Kriz aynı zamanda kontrol eksikliğini de beraberinde getirmektedir. Bu izlenime karşı koymak için, bir kuruluşun krize tepkisinin hızlı ve yetkin olması gerekmektedir. Bir krizin hemen sonrasında yapılacak hızlı ve etkili eylem, kamuoyuna örgütün krize hazırlandığını göstermektedir.

Pira ve Sohodol (2010. s. 27), kriz kavramının çevresel ve kurumun etmenlerinden kaynaklanan özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

Örgütün üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit etmesi, örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişikliklerle sürpriz olması, karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi, bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkilemesi.

Yaşanan sürekli değişim, büyük bir dönüm noktasının sonucu olabilmektedir (Lesly 1991, s. 23). Kriz döneminin kurumlarda belirsizlik ortamı meydana getirmesinin yanında dikkat edilmesi ve önem verilmesi gerektiren zaman baskısı, tehdit ve sürpriz olarak sıralanan dört temel özelliği bulunmaktadır (Pira ve Sohodol 2010, s. 26).

Kriz döneminde ortaya çıkabilecek belirsizlik durumu kurum içerisinde üst yönetimden çalışanlara kadar etki edebilmektedir. Bu sebeple kriz döneminde birimlerin belirsizlik, zaman baskısı, tehdit ve sürprizlere karşı koordineli ve gerektiği gibi çalışması, krizin fırsata çevrilmesini sağlayabileceği belirtilmektedir.

2.2.1 Belirsizlik

Kriz tanımından yola çıkacak olursak; kurumlar için olağan üstü bir dönem olduğu söylenebilir. Bu dönemde, kurum yöneticilerinin yaşanan durumlarda sergileyecekleri tedirginlik durumu, kurum çalışanlarına da her zaman yansıdığı düşünülmektedir. Kriz, kurumlarda puslu bir ortam yaratması nedeniyle hem kurumun hem de kurum çalışanlarının yönlerini hangi tarafa dönmeleri gerektiği konusunda önemli bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Belirsizlik durumu, tüm alanlarda olduğu gibi kriz döneminde kurumlarda da gerilime bağlı olarak düzensizlik yaratarak krizin dengelendiği döneme kadar devam ettiği görülmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s.26). Kriz dönemlerinde ortaya çıkan belirsizlik durumunun yönetici ve çalışanlara olumsuz anlamda etki ettiği belirtilmektedir.

2.2.2 Zaman Baskısı

Belirsizlik durumu, kriz özellikleri arasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Belirsizliğin ortaya çıkardığı durumlardan biri zaman baskısı olarak yer almaktadır. Kriz dönemlerinde zaman baskısı, krizin yönünü belirleyecek en önemli etki olarak belirtilmektedir. Bu dönemde, mevcut durum ile kararın verilmesi gereken ana kadar olan süreç, zaman baskısı olarak açıklanmaktadır. Krizi, normal dönemlerden ayıran en önemli özelliklerden biri, zaman baskısının oldukça fazla hissedilmesi ve baskı döneminde kararların hızlı alınarak uygulanma zorunluluğunun bulunmasıdır. Karar verecek olan yöneticilerin, krizde; olayları ayrıntılı inceleme, araştırma ve ekipleriyle toplantı yapma imkanları bulunmamaktadır. Kurum yöneticileri; kriz dönemlerinde karar almanın yanı sıra tüm görevlerini kısa süre içerisinde yerine getirmek zorunda oldukları belirtilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 26). Krizde sadece doğru kararların alınması değil, kurum için karar vericilerin doğru kararları; gereken ve doğru zamanda vermesi gerektiği bir kez daha ortaya çıktığı söylenebilir. Buradan da kriz tanımını içerisinde yer alan ve ortaya çıkan krizin, süreç boyunca, yönetimine bağlı olarak, fırsat veya tehdide dönmesini, zaman baskısını doğru yönetmekten de geçtiği belirtilebilmektedir.

2.2.3 Tehdit

Krizin; aniden ve beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkmasının, kurumlarda gerginliğe neden olduğu belirtilmektedir. Ortaya çıkan gerginlik; üst yönetimle birlikte çalışanları etkilemesi nedeniyle, işleyişte aksamalara yol açabilmektedir. Bu duruma bağlı olarak krizler, kurumlar için bir tehdit oluşturmaktadır. Kurumların kriz öncesi işleyişlerindeki planlanan üst düzey hedeflerinin var olan durum nedeniyle olası kayıplara uğrayacak olması, tehdit olarak tanımlanmaktadır. Kriz, kurumların işleyişteki düzenleri ve hedefleri gibi temel düzenini tehdit altına alabilmektedir. Ortaya çıkan tehdidin ciddiyeti, yaşanan krizin türüne, krizin oluşma şekline, kurumun mevcut durumunun yanı sıra hedef kitlenin krizi nasıl algıladığına göre farklılık gösterirken, ortaya çıkan bu ciddilik, krizde alınması gereken tedbirleri, gelişimini belirlemede ve krizin sonucunda önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 26). Kriz, kurumlarda gerginlik yaratması ve mevcut işleyiş olumsuz etkileyebilecek olması nedeniyle tehdit olarak algılanmaktadır.

2.2.4 Sürpriz

Kriz döneminde sürprizler, kurumu rahatsız edecek ani ve beklenmedik değişimleri kapsamaktadır. Krizde karar verici ve yöneticilerin krizi algılamada yetersiz kalmaları sürpriz niteliğini artırabilmektedir. Sürpriz genel olarak; çevrenin değerlendirilmesi, gerekli bilginin toplanması, işlenmesi, yayılması ve raporlama sisteminde yaşanan hataların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Pira ve Sohodol 2010, s. 27). Bilgilerin toplanmasındaki eksiklik ve tecrübe yetersizliği; yöneticilik ve karar verici problemidir. Krizlerin sürpriz olarak ortaya çıkmasında bazı sebepler bulunmaktadır. Genel olarak krizler kurum ile çevresinde yaşanan olumsuz durumların sinyallerinin farkına varılamaması nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Bu durum ise; bilgi toplamama ve tecrübesizlikle ilgilidir (Dinçer 2003, s. 410).

Kriz yaşayan her kurumun kabul edeceği gibi aslında krizin başladığını işaret eden ve değişmez kabul edilen altı ortak özellik bulunmaktadır (Seitel 2016, s. 353-354):

- i. Sürpriz: Kriz, beklenmedik durumlarda ortaya çıkar. Bazen bu doğal bir felakettir (kasırga gibi) bazen insan yapımı bir felakettir (soygun, zimmete para geçirme gibi). Genellikle kurumlar, bu gibi olayları, halkla ilişkiler profesyonelleri ve medya mensupları kendilerine ulaştığında hangi eylem planını uygulamaya geçecekleri hakkında bilgi talep ettiğinde öğrenmektedir.
- ii. Yetersiz bilgi: Kriz anında birçok şey aynı anda gerçekleşmeye başlar. Söylentiler yayılır, bloglar ve sosyal medya kanallarında çılgın hikayeler canlandırılır, haber ajansları; kurumda yaşananların gerçek nedenlerini öğrenmek isterken, bu olup biten her şeye hakim olmak oldukça zorlaşmaktadır.
- iii. Artan olaylar: Krizin genişlemesiyle borsa, neler olup bittiğini öğrenmek istemektedir. Kurumun bir açıklama yapıp yapmayacağı, söylentilerin doğru olup olmadığı hakkında sorular sormaktadır. Bu dönemde söylentiler yayılsa da gerçek bilgiye ulaşmak oldukça zorlaşmaktadır. Kurum, bu süreçte; düzenli bilgi vermek istese dahi olaylar çok hızlı gelişmektedir.
- iv. Artan dış inceleme: Medya kanalları, aracı firmalar, bloglar, canlı yayın sunucuları genel olarak kamuoyu, söylentilerin yayılmasını sağlamaktadır.

‘Yardımsever’ politikacılar ve her tür görüşe sahip insanlar, televizyon kanallarına çıkıp neler olup bittiğine dair görüş bildirebilmektedir. Bu süreçte medya ve yatırımcılar, kurumdan cevap beklerken müşteriler de neler olup bittiğini öğrenmek istemektedir.

- v. Kuşatma zihniyeti: Kurum kendini bu dönemde, ciddi bir şekilde tüm alanlarda çevrelenmiş hissetmektedir. Yasal savunucular, kurumun karar vericilerine süreçle ilgili yorum yapmamaları önerisinde bulunmaktadır. Ancak açıklama yapmamak, her kriz durumu için bir kurtarıcı olmayabilmektedir.
- vi. Panik: Artan baskılar ve kuşatmalar kurumu panik yaşamaya sürüklemektedir. Böyle bir ortamda, yönetimi derhal harekete geçmeye ve neler olduğunu anlatmaya ikna etmek zorlaşmaktadır.

Yukarıda yer alan altı özellik, kriz yaşamış kurumların karşılaştığı süreçler olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar, bu altı sürecin hepsi ile tek bir kriz durumunda karşı karşıya kalması sonucunda mevcut durumun krize dönüşeceği söylenebilir.

2.3 KRİZİN NEDENLERİ

Kriz tanımlarından ve özelliklerinden yola çıkıldığında kriz, genel olarak beklenmedik zamanda ortaya çıktığı açıklamasının yanı sıra potansiyel bazı krizleri, öncesinde düşünmek, öngörmek ve buna bağlı olarak gerekli önlemleri almak mümkün olabilmektedir.

Pauchant ve Mitroff (1992 s. 15), krizden “Bir sistemi bir bütün olarak fiziksel olarak etkileyen ve temel varsayımlarını, öznel benlik duygusunu, varoluşsal özünü tehdit eden bir bozulma” olarak söz etmektedir. Krizlerin dinamiklerini “olay”, “kaza”, “çatışma” ve “kriz” gibi dört ayrı aşamada vurgulayan tanımsal bir süreklilik oluşturarak statik kriz tanımlarının ötesine geçmektedirler. Sürekliliği anlamının anahtarı, tüm krizlerin aynı perspektiften görülemeyeceğini kabul etmektir; her birinin gelişim ve aşamaları benzersizdir ve buna bağlı olarak her biri için farklı felsefi yaklaşımlar ve yönetim teknikleri gerekmektedir (Massey ve Larsen 2006, s. 67).

Bu durumlara bağılı olarak Black (1993, s. 139), potansiyel krizleri iki ayrı kategoriye ayırmıştır:

- i. Bilinmeyenın bilinmesi,
- ii. Bilinmeyenlerin bilinmemesi,

Bilinmeyenlerin bilinmesi kategorisine örnek verecek olursak; kömür madenleri, elektrik üretim alanları, nükleer alanlar, boru hatları, havayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, inşaat çalışmaları gibi daha birçok alan olası kaza ve felaket yaşanması muhtemel alanlardır. Buradan da tehlike; ‘bilinendir’ ancak tehlikenin ne zaman ortaya çıkacağı bilinmeyendir. İkinci kategorideki ise yanardağ patlaması, sel, deprem gibi doğal afetlerde krizin ne zaman ortaya çıkacağı önceden tespit edilememektedir.

Kurumların kriz yaşamasının nedenlerinde; çevresel değişimlere zamanında ve yeterince uyum sağlayamamaları, bilgisizlikleri ve iletişimsizlikleri, eğitim faaliyetlerindeki yetersizlikler ve hatalar, haberleşmedeki yetersizlikleri ve koordine olamamaları gibi birçok kaynak bulunmaktadır. Krize neden olan bu kaynaklardan bazıları diğerlerine nazaran daha tehlikeli ve büyük sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durumda unutulmaması gereken en önemli nokta, bu kaynak ve nedenlerin her birinin kurumu, çeşitli seviyelerde tehdit ettiğidir (Pira ve Sohodol 2019, s. 27).

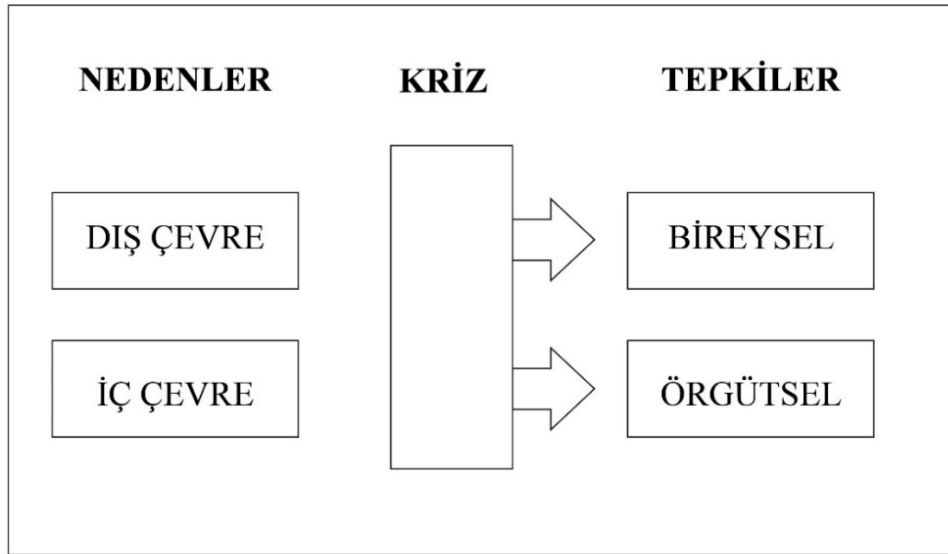
Başka bir ifade ile işletmenin çevresi ile yaşadığı karşılıklı olumsuzluklar, krizin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durumda; çevrenin talep ve beklentileri işletmenin mevcut kaynak ve kabiliyetini aşabilir ya da çevre, işletmenin gerekli ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremeyebilir. Yaşanan bu uyumsuzluklar, kurumun mevcut işleyişinin bozulmasına sebep olarak, krizin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Dinçer 1998, s. 385).

Harwati (2013) ise kriz döneminde krizi oluşturan nedenlerin belirlenmesi gerektiğini şu şekilde açıklamaktadır:

- i. Genellikle doğal afetlerin sonucunda ortaya çıkan krizler, doğal krizler olarak belirtilir. Kurumları, salgın, deprem, kasırga gibi doğa olaylarının gerçekleşmesi önceden öngörülmez niteliktedir.
- ii. İnsan hatalarından kaynaklı krizler ise; dikkatsizlik, yetersiz eğitim, sürekliliğin sağlanamaması, hatta kasıtlı eylemler, insanlardan kaynaklı hataların sonuçlarında ortaya çıkabilir. Bu nedenlerle ortaya çıkan krizler, önceden tahmin edilebileceği için erken zamanda belirli önlemlerin alınması gerekmektedir. İnsan kaynaklı krizler, doğal krizler ile karşılaştırıldığı zaman; kurumun itibarına ve finansal gücüne daha fazla zarar verebilmektedir.

Kriz etmenlerindeki bu iki temel grubun kriz oluşumu, Şekil 2.1’de görülmektedir.

Şekil 2.1: Krizin oluşumu



Kaynak: TÜZ, V.M., 1996. *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekim Kitap Evi. s. 4

Kurumlar, olası tehlikelere karşı gerekli önlemi almadıkları ve sürece uyum sağlamadıkları zaman birçok nedenden dolayı krizle karşı karşıya kalmaktadır. Bugüne kadar dünya genelinde ortaya çıkan krizlerin sonucunda etki alanı farklı sektörler olsa dahi krizleri ortaya çıkaran faktörlerin belirli gruplar altında toplandığı görülmektedir. Krizi ortaya çıkaran faktörler, kurum içi faktörler ve kurum dışı faktörleri olarak iki ayrı başlık altında toplanmaktadır.

Kurumların krizle karşılaşmalarında kurum içi faktörler ve kurum dışı faktörlerinin ortak etkisi olması nedeniyle bu iki faktör birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Kurumların hiyerarşik yapılarındaki sorunlar, çalışanlar arasındaki çatışmalar, bürokratik yapıya koşulsuz bağlılık, üretim süreçlerindeki tedarikçiler ve kurum içerisindeki iletişim problemleri gibi faktörler; dış çevre faktörlerinden de etkilenecek, kurumların kriz ortamına zemin hazırlamasında etkili olabilmektedir (Tekin ve Zerenler 2008, s. 64-65).

Geçmişte yaşanan krizlerden ortaya çıkan sonuç; farklı alan ve sektörlerde meydana gelen krizlerin oluşma sebeplerini, kurum içi faktörler ve kurum dışı faktörleri olmak üzere iki ana grup altında toplanabildiği belirtilmektedir.

2.3.1 Kurum İçi Faktörler

Kurumlarda krize neden olabilecek birçok faktörün yer aldığını söyleyebiliriz. Bu nedenler; krizin meydana geldiği kurumun, insan kaynaklarının özellikleri, kurum işleyişi, kültürel şebekesi, yönetim şekli gibi şirketi oluşturan dinamiklerden kaynaklı olabilmektedir. Kurum içerisindeki mevcut dinamiklerin her biri, tek başına krize sebep olabileceği gibi ayrıca farklı nedenlerle karşılaşılacak krizlerin de etki alanlarını genişleterek, krizin boyutlarını büyütebilir ve olumsuz durumları hızlandırabilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 28).

Krize neden olan kurum içi faktörlerin ana başlıkları şu şekilde sıralanmaktadır (Tüz vd. 2013, s. 16):

- i. Kurum üst yöneticilerin yetersizliği ve bu nedenle alınan yanlış kararlar.
- ii. Kurum sisteminin neden olduğu sorunlar.
- iii. Stratejik planın belirlenmesinden itibaren yapılan hataların, uygulanmasına da yansımaları.
- iv. Üretim sistemi nedeniyle, üretilen hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar.

Buradan da kurumun iç yapısı ve işleyişinden kaynaklanan ve kurum içinden kaynaklı krize neden olan faktörler, örgütsel, yönetsel, yönetici kaynaklı, personel kaynaklı, bütçesel, teknik donanımsal gibi kurum içinden kaynaklanan sebepler olarak

belirtilmektedir. Krize neden olan iç çevre faktörlerinin başında; kurumun çevresel gelişmeleri takip ederken izlediği genel tutum gelmektedir. Kurumların bu süreçte kullandığı reaktif veya proaktif tutuma göre güncel değişiklikleri izleme yolları, olaylara bakış açısı, mevcut değişiklikleri karşı plan ve program geliştirme şekilleri önemli farklılar göstermektedir. Bu farklılıklar, kurumun kriz sürecini ve sonucunu etkileyecek, oldukça önemli tutumlar olmaktadır (Pira ve Sohodol 2010, s. 28).

Krize neden olabilecek birçok kurum içi faktör bulunmaktadır. Ancak bu faktörlerin krize dönüşmesinde kurumların sergileyeceği proaktif veya reaktif tutumun oldukça etkili olduğu belirtilmektedir.

Kurumlarda kurum yapısı ve buna bağlı olarak da işleyişinden kaynaklı etmenler, krizin ortaya çıkmasında önemli bir yer tutmaktadır. Kurum içerisinden kaynaklanan nedenlerin, dış çevre etmenleri ile birleşmesi kurum için kriz, kaçınılmaz bir durum olabilmektedir. Kurumların krize neden olan kurum içi etmenleri aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir.

2.3.1.1 Kurum kültürü

Krize sebep olan kurum içi etmenlerin başında, kurumun kültürel yapısından kaynaklanan problemler gelmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 28). Kurumların işleri yürütürken izlediği farklı yollar, kurumun kurum kültürü olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenler, kurumun başarılı olmasına veya başarısızlığa gitmesine neden olabilmektedir. Kültür, günümüzde modern ve farklı alanlarda faaliyete sahip kurumların bir arada kalabilmesindeki en önemli etmen olarak görülmektedir (Goffe ve Jones 2002, s. 35). Buradan da anlaşılacağı gibi kurumun kurum kültürünün işleyişine uygun olamaması, krizle karşı karşıya kalmasına ve başarısızlık yaşamasına sebep olabileceği öngörülebilmektedir.

Kurumun kültürel etkisini Pira ve Sohodol (2010, s. 29), “Kurum kültürel şebekesindeki her türlü olumsuzluk; çalışanlar, iş yapma biçimleri, kurum içi ve dışı ilişkiler, kurum iletişimi, kurum performansı vb. üzerinde yansıma bulmakta ve söz konusu süreçlerin

amaçlara uygun biçimde işlemesine engel olmaktadır. Bu noktadan hareketle, kurumun sahip olduğu kültürel yapı ve şebeke ile ilgili olan sorunların ya da kültürün güçsüz yanlarının krizle karşılaşma veya yaşanan krizlerin etkisini çok daha derinden hissetme anlamında, önemli bir iç çevre faktörüdür” şeklinde açıklamaktadırlar.

Kurumların yaşam evreleri, kurumlarda krize kaynaklık eden bir diğer faktör olarak yer almaktadır. Kurumların o anda bulunmakta olduğu hayat evresine uygun davranış geliştirememeleri, krizle karşılaşma risklerini arttırmaktadır. Kurumlar, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan evrelerden geçmektedir.

Pira ve Sohodol (2010, s. 31), kurumun yapıdan kaynaklanan krizler bileşenlerinin bir veya birkaçında meydana gelen olumsuzlukların kurumu olası bir krizle karşı karşı bırakabileceğini açıklamaktadır. Kurumsal yapı bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- i. Merkezileşme durumu derecesi
- ii. Otorite ve yetkinin kullanımı
- iii. Hiyeraşik ya da yatay yapılanma
- iv. Kontrol alanının geniş ya da dar oluşu
- v. Yönetim anlayışı

2.3.1.2 Üst düzey yönetim

Krizler, kurumları sadece finansal açıdan etkilemekle kalmayıp, kısa süre içerisinde kurum imajını da oldukça kötü etkileyebilmektedir. Ancak Pensore (2000, s. 156), üst düzey yönetimin tehditleri doğru şekilde algılaması sayesinde; kurumun da krizi doğru algılayacağını belirtmektedir. Bu durumun yöneticilerin ayrıntılı düşünme becerisi ve gözlem yeteneğine de bağlı olduğunu belirten Peltekoğlu (2014, s. 450), bu sayede kurum içi veya dışı uyarılar dikkate alınabileceği için, krizin önlenmesini ve krize hazırlıklı olmasını sağlayacağını açıklamaktadır.

Kriz meydana gelmeden önce sinyallerinin farkına varılmasının, krizin kontrol altına alınabilmesi ve önlenmesinin temel koşulu olduğunu açıklayan Peltekoğlu (2014, s. 451), “Yöneticilerin pek çoğu olumsuzlukları duymaktan ve yüz yüze gelmekten hoşlanmazlar: Kötü haberler gibi başa çıkamama olasılıkları da yönetim kademesindekilerin itibar etmek istemedikleri hususlardan” olduğunu belirtmektedir. Buradan kriz sinyallerinin üst yönetim tarafından doğru olarak algılanması ve gerekli önlemlerin önceden alınmasının kurumda krizin yaşanmasına oldukça etki ettiği anlaşılmaktadır.

Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en kolay yolu ve en düşük maliyet olduğu halde bu aşamanın tamamen atlandığını belirten Augustine (2000, s. 17), “kim bilir, belki de birçok yönetici krizleri günlük varolşun kaçınılmaz bir koşulu olarak kabul ediyordur” cümlesiyle üst düzey yöneticilerin kriz algısına değinmektedir. Bu kronik hale gelen umursamazlık, kurum yöneticileri ve özellikle de genel müdürler arasında yaygın olarak bir kör noktadan kaynaklanıyor olacağı belirtilmektedir (Augustine 2000, s. 17).

Yönetimin etkili olmaması, stratejilerin hazırlanmasında da uygulanmasında da hatalara sebep olabilmektedir. Hatalı hazırlanan bir strateji iyi uygulansa dahi başarılı bir sonuç vermeyeceği gibi, iyi hazırlanmış bir strateji doğru uygulanmadığında da başarılı sonuç vermemiş olacaktır. Bu nedenle üst yönetimin hataları, krizi davet etmiş olacaktır (Dinçer 1992, s. 322).

Kurumların kriz yaşamalarına en çok sebep olan nedenlerden biri, başarısız ve yetersiz yöneticilerin, aldıkları ya da alamadıkları kararlar ve uygulamalarındaki yanlışlar gibi kişisel yönetici hataları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Pira ve Sohodol 2010, s. 33).

Tanımlamalarda da belirtildiği gibi üst düzey yöneticilerin yönetim bazlı hataları ve kriz sinyallerini erken algılayamaması gibi durumlar; kurumların kriz ile karşı karşıya kalma olasılıklarını arttırdığını belirtilmektedir. Bu doğrultuda kurum içi faktörler içerisinde yer alan kriz sebeplerinden, üst düzey yönetim yetersizliği görülmektedir.

2.3.1.3 Otorite ve yetkinin kullanımı

Çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde kurumda üst yönetim tarafından kabul edilen yönetim anlayışı ve üst yönetimin sahip olduğu otoriteyi nasıl kullandığı etkili olmaktadır. Üst yönetim tarafından otoriteyi kullanma biçimi ve yönetim anlayışı bir kurumda çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu etkileyecek şekilde değilse, kurum içerisinde çalışanlarda huzursuzluk, moralsizlik ve verimsizlik gibi istenmeyen durumlara neden olarak çalışanların kuruma olan bağlılıkları azaltarak, kurum için kriz tehdidi oluşturabilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 33).

Kurumlarda yönetsel makamlara ait olan yetki, asel eylemin kişisel olmayan yönü olarak tanımlanmaktadır (Can 1997, s. 119). Kurum içerisindeki yetkilerin doğru kullanılmaması, yetki devirlerinin eksik yapılması ve kimlerin yetki kullanacağı belirlenmeyen kurumların yönetim sorunlarına bağlı olarak krizle karşı karşıya kalma olasılıkları bulunmaktadır.

2.3.1.4 Hiyerarşik yapılanma ve kontrol alanı

Krize sebep olan önemli iç çevre faktörlerinden biri de kurumun hiyerarşik yapısından kaynaklanan problemler olarak belirtilmektedir. Bunun nedeni, hiyerarşik yapılanma; kurum içerisindeki etkin ve sağlıklı iletişim akışını engelleyerek kurumu, krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Kriz dönemlerinde üst yönetimin karar verebilmesi için alt kademelerden bilgi akışının sağlanamaması halinde, kurumun karar verme sisteminde merkezileşme yaşanmaktadır (Tutar 2000, s. 78). Kurum içerisinde iletişimin sağlıklı bir şekilde sağlanamaması, stres ve gerilim yaratarak verimsizliği ortaya çıkaracağından, kurum içerisinde önemli bir kriz tehdidi oluşturabilmektedir. Aynı zamanda kurumda çalışanlara ve yürüttükleri faaliyetlere yönelik kontrol mekanizmalarının işleme süreçleri de iç çevre faktörlerinde üzerinde durulması gereken bir nokta olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni ise kontrol mekanizmasının çok sıkı olması, çalışanların kendilerini sürekli baskı altında hissetmelerine neden olarak, kendilerine yeteri kadar güvenilmediği düşüncesi yaratabilmektedir. Bu düşünce; çalışanlarda gerginlik ve huzursuzluk yaratarak kriz tehdidi oluşturabileceği gibi çok gevşek bir kontrol mekanizması da başı boşluk

yaratacağı için aynı sonucu ortaya çıkarabilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, ss. 31-32). Kurum içerisinde meydana gelecek hiyerarşik yapılanmadaki sorunlar ve kontrol alanının dar veya geniş tutulması, kurumları krize sürükleyebilmektedir.

2.3.2 Kurum Dışı Faktörler

Kurum dışı faktörler, krize sebep olan işletmelerin kontrolleri dışında çevrelerinden gelen makro faktörler olarak ifade edilmektedirler. Bu faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrol altına alabilmektedirler. İşletmelerin hızlı değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir. Uyum sorununun ortaya çıkması, kriz için zemin oluştuğu anlamına gelmektedir. İşletmeler değişimin ne kadar gerisinde kalırsa krizin şiddeti o kadar artmaktadır. Doğal şartlar, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişmesi gibi çevresel faktörler, işletmelerde krizlere sebep olmaktadır. Bunların dışında, işletme yöneticilerine, personeline ve ailelerine yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemler de krize neden olabilmektedirler (Andriole 1985, s. 260). Krize neden olan faktörler arasında yer alan dış etmenler, kurum içerisinde değil, kurum dışında meydana gelerek etkilerinin kurumlara kriz olarak dönmesi şeklinde açıklanabilmektedir.

2.3.3 Proaktif Yaklaşım

Krize sebep olan iç çevre faktörlerinde; kurumun, çevresinde olan gelişmeleri takip etmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Bu durumda gelişmelerin düzenli takip edilmesi, kriz ortaya çıkmadan önce önlemlerin alınması veya kriz ekibinin oluşturulması proaktif bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Akar 2014, s. 445).

Proaktif yaklaşım, kurumlarda henüz kriz meydana gelmeden öncesinde belirtileri takip ederek ve kriz oluşma ihtimali düşünülerek erken önlemek amacıyla gerekenlerin yapılması anlamına gelmektedir.

Krizler, ortaya çıkmadan önce belirli sinyaller vermektedir. Bu sinyaller kurumda yöneticiler tarafından doğru tespit edilmesi ile gerekli düzenlemelerin etkili bir şekilde

sağlanması durumunda, çoğu kriz ortaya çıkmadan önce önlenmesi proaktif yaklaşım yöntemidir. Proaktif yaklaşım kapsamında kurumların, iç, dış ve yakın çevrelerini sürekli tarayarak erken uyarı sinyalleri vermelerini gerektirmektedir (Ural 2003, s. 385).

Potansiyel kriz tehditlerinin belirlenmesinin ardından bu tehditlerin kriz oluşturmaması için önleyici stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Tutar 2007, s.77). Kurumların krizi önleyebilmek için proaktif yaklaşımı tercih etmeleri, oldukça önemlidir. Bu doğrultuda kriz önleme süreci; araştırma ve kaynak tespiti, ortam taranması ve bilginin toplanması ile toplanan bilgilerin analizi olmak üzere, üç aşamadan meydana gelmektedir (Coombs 2012, s. 47).

Peltekoğlu (2014, s. 450), olası krizlerin saptanması sonrasında gerekli önlemlerin alınması ve olasılıkların üzerinde gerekli senaryoların oluşturulması gerektiğini belirtiyor. Olası senaryoların belirlenmesinin öncesinde, olasılık planlarının yapıldığı sırada zaman sınırı olmaması nedeniyle mevcut ayrıntıların detaylı olarak değerlendirmesini de sağlaması, bu planın kontrol edilmesini ve krize proaktif yaklaşıma olanak sağlamaktadır (Peltekoğlu 2014, s. 450).

Proaktif yaklaşımı tercih eden kurumlar, kriz sinyallerini öncesinde fark ederek ve çevreyi doğru analiz etmeleri sonrasında gerekli düzenlemeleri gerçekleştirerek, kriz ortaya çıkmadan önce önleyebilir ve bu sayede kurumlarını olası sorunlardan korumanın yanı sıra paydaşlarına ve çevresine de zarar vermeden süreci tamamlayabileceği için proaktif yaklaşımın kriz faktörlerinde önemli bir yer aldığı söylenebilir.

2.3.4 Reaktif Yaklaşım

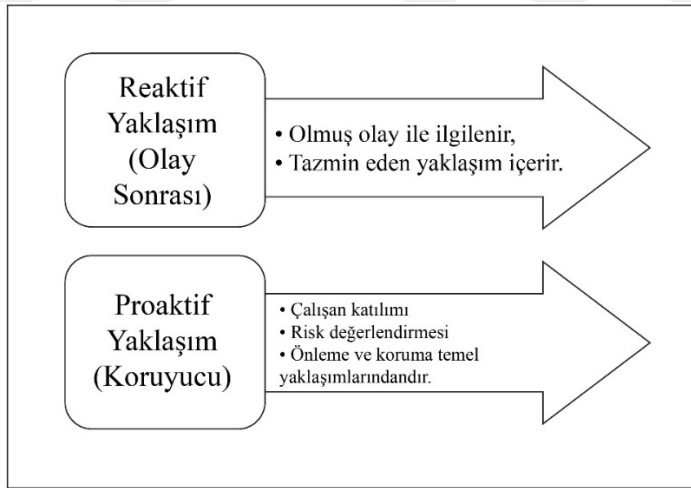
Reaktif yaklaşım; proaktif yaklaşımın tersi olarak da düşünülebilmektedir. Pira ve Sohodol (2010, s. 28), özellikle reaktif yaklaşıma sahip kurumlarda, kriz öngörme mekanizmalarına gerektiği gibi önem vermemesi, krizlere neden olan sinyalleri yönetimin dikkate almaması, hatta yönetimin bu sinyalleri bizzat yok sayması, gelişmeleri sağlıklı incelemesi gibi sorunlar ile sık karşılaşmakta ve sonucunda kurumun krize uğrama oranı artmaktadır. Bu sebeplerden dolayı, problemlerle karşılaşan kurumlar

ayakta kalabilmek ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için genel olarak savunmaya dayalı karşı stratejiler geliştirmektedir (Solmaz 2006, s. 151).

Krizin iç çevre faktörleri içerisinde yer alan proaktif yaklaşım ve reaktif yaklaşıma özet olarak (Pira ve Sohodol 2010, s. 28):

Kriz durumuna düşmek istemeyen örgütlerin, çevresel gelişmeleri izlemeye yönelik proaktif bir tutum geliştirmeleri uygun olmakta yani; gelişim ve değişimleri yakından izlemeleri, örgüt yapısını bunlara uygun biçimde değiştirip geliştirebilecek plan ve programlar üretmeleri, krize ilişkin olarak uyarı ve sinyalleri görmezden gelme ya da inkâr etme yerine bunları dikkate alan bir yapı içinde hareket etmeleri önerilmektedir.

Şekil 2.2: Reaktif yaklaşım ve proaktif yaklaşım



Kaynakça: Çankaya Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi sunumu, Web Sayfası Mayıs 2021.

Şekil 2.2’de yer alan bilgiler, reaktif ve proaktif yaklaşımın kurumlarda uygulanma sürecini açıklamaktadır. Reaktif yaklaşımın, olay meydana geldikten sonra uygulandığı proaktif yaklaşımın ise çalışan katılımı, risk değerlendirmesi, önleme ve koruma temel yaklaşımları ile olay anında uygulanarak kurumu koruyucu etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Kurumlar gelecek plan ve hedeflerini daha sağlıklı gerçekleştirebilmeleri ve olası krizlerle karşılaşmayıp uzak kalabilmeleri maksadıyla mevcut yaklaşımlarını reaktiften, proaktif yaklaşıma çevirmelerinin doğru bir adım olacağı söylenebilir.

2.4 KRİZ TÜRLERİ VE KRİZ YARATAN UNSURLAR

Kurumlar tarafından istenmeyen olaylar olarak tanımlanan krizlerin etkileri ve kaynağı oldukça geniş olması nedeniyle kesin sınıflandırma yapılmasını olanaksız hale getirmektedir. Bu doğrultuda krizler, ortaya çıkış nedenleri ve etkileri açısından genel bir sınıflandırma yapılmaktadır (Peltekoğlu 2014, s. 475).

Çok sayıda krizin incelenmesi sonrasında ulaşılan önemli bulgulardan biri, krizlerin doğru yönetilmesi için genel bir yöntem veya çerçeve olduğu yönündedir. Belirlenen yöntemler ve çerçeveler dahi tüm krizlerin önleneyeceği anlamı taşımamaktadır. Aynı zamanda gelişmiş bir planlama ve hazırlık sayesinde krizlerin hem süresi hem de neden olacağı zararlar önemli ölçüde ön görülebilmektedir. Bu doğrultuda krize hazırlıklı kuruluşlar, hazırlıklı olmayan kuruluşlara göre krizi daha hızlı değil, ancak daha az hasar ile atlatacağı tespit edilmektedir (Mitroff ve Anagnos 2000, s. 29).

Tablo 2.1: Muhtemel Kriz Tipleri ve Risk Alanları

Ekonomik	Bilgiye Ait	Fiziksel	İnsan Kaynağı	İtibarla İlgili	Psikolojik Olaylar	Doğal Felaketler
Grevler	Gizli bilginin kaybı	Önemli tesis ve malzemelerin kaybı	Önemli yöneticilerin kaybedilmesi	İftira	Ürünün bozulması	Deprem
İşçi hareketleri	Yanlış bilgi	Önemli cihazların, tesislerin arızalanması	Kritik personelin kaybedilmesi	Dedikodu	Adam kaçırmak	Yangın
İşgücü eksikliği	Bilgisayar kayıtlarının bozulması	Önemli tesislerin kaybı	İşe gelmeme alışkanlığında artış	Uygun olmayan şakalar	Rehin almak	Sel
Stok fiyatlarında ciddi azalmalar	Müşteri, satıcı vb. ile ilgili önemli bilgisayar bilgilerinin kaybı	Tesislerde işlerin durması	Tahribat ve kazalarda artış	Şirketin itibarına zarar	Terrorizm	Patlamalar
Pazar krizi			İşyerinde şiddet	Kurumsal kimliğin zarar görmesi	İşyerinde şiddet	Tayfunlar
Gelirde azalma						Kasırgalar

Kaynak: Korkmaz, Y., Basım, (2009). İş Modeli ve Kriz Yönetimi Ankara: Siyasal Yayınevi s.16

Tablo 2.1’de kurumlarda ortaya çıkabilecek muhtemel kriz tipleri ve risk alanları; ekonomik, bilgiye dayalı, fiziksel, insan kaynağı, itibar, psikolojik olaylar ve doğal felaketler olmak üzere yedi farklı kategoride riskler sınıflandırılmıştır. Her kategoriye ait

risk sınıfları tek başına kriz oluşturabileceği gibi farklı kategoriler ile bir araya geldiklerinde de krize neden olabilmektedir.

2.4.1 Ürün Kaynaklı Krizler

Ürün kaynaklı krizlerle, sadece gıda ve ilaç kuruluşlarının karşılaşacağı anlamı taşımamaktadır. Tüm kuruluşlar, kendi ürünlerinden kaynaklı olabilecek krizlere karşı savunmasız olmaktadır. Mitroo ve Anagnos (2000, s. 36), ürün krizini aşağıdaki şekilde örneklendirmektedir:

Bilgisayarlar her organizasyonun ayrılmaz bir parçasıdır. Sonuç olarak, bilgisayarların gerçek değeri, ne donanımları ne de yazılımlarıdır. Aksine, müşteriler ve diğer kilit paydaşlar hakkında içerdikleri bilgilerdir. Örneğin, kişi veya kişilerin bir kuruluşun anahtar kayıtlarına erişmesi ve bunları kurcalaması, o kuruluşun ürün ve hizmetlerini ciddi şekilde etkileyebilir.

Peltekoğlu (2014, ss. 475-476), ürün kaynaklı krizlerin, üretimde gerçekleşen hatalardan kaynaklanabilecek olmasının yanı sıra dış müdahaleler nedeni ile de ortaya çıkabileceğini belirterek, bu her iki nedende de zararlı veya hatalı ürünün söz konusu olduğuna değinmektedir. Bu iki neden dışında; ürün kaynaklı krizlerin bir diğer sebebi ise markaların taklit edilmesinin de karşılaşılmaması yüksek kriz türlerinden biri olarak yer almaktadır.

Burada, kurumların birbirinden farklı sektörlerden dahi olsa ürün kaynaklı krizlere karşı savunmasız olabileceği ve dış müdahaleler gibi birçok nedenin ürünü etkileyebilecek olması nedeniyle meydana gelecek zararların krize kaynak sağlayacağı belirtilmektedir.

2.4.2 Çevresel Kaynaklı Krizler

Günümüzde; kurumların içerisinde bulunmuş oldukları çevrede ortaya çıkan sorunlar oldukça büyük önem taşımaktadır. Politik ve sosyal güçler, kurumların hedef kitlelerinin çevreyle olan hassasiyetlerini göz önüne alarak hareket etmelerini sağlamaktadır. 1980’lerde dünya genelinde önemli sorunlardan biri haline gelen çevre kirliliği, 1988’de İngiltere’de medyanın mücadeleci yayınları ile büyük önem kazandığı belirtilmektedir. Bu nedenle çevre sorunları kamunun dikkatini çekmesinin yanı sıra satın alma

davranışlarına da oldukça önemli etki etmektedir. 1980’li yılların sonlarında meydana gelen bu toplumlarda değişime sebep olan “Yeşil Hareket”in de etkisi, dünya genelinde çevrenin korunması bugüne kadar görülmedik şekilde artış göstererek kurumların medya iletişimlerini geliştirmetirmesi karşısında oldukça yetenekli hale gelip çevreci baskı grupları hakkında dikkatini çekmeyi başardığı belirtilmektedir (Peltekoğlu 2014, s. 491).

Çevresel kaynaklı krizler, günümüzde medyanın dikkatini oldukça hızlı çekmesi nedeniyle kısa sürede gündemde yer alarak kurumu, krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden birisi ise; nüfus ile birlikte çevre kirliliğinin de giderek artması, halkta gelecekte yaşanabilecek bir dünya olmayacağı düşüncesini yarattığı söylenebilir. Bu nedenle kurumun çevreye zarar verecek her hangi bir durum yaşaması, medyanın ilgisini çekerek kamuoyunda gündeme gelmesi sonrasında halkın tepkisi ile karşılaşmasına ve krize neden olacak bir çok etmenin yaşanmasına sebep olabileceği belirtilmektedir.

2.4.3 Doğal Kaynaklı Krizler

Doğal afetlerin meydana geldikleri dönemlerde, tüm kurumları eşit düzeyde etkilediği belirtilmektedir. Doğal afetlerden biri olan depremlerin, öngörülemez ve önlenemez olduğunu belirten Mitroof ve Anagnos (2000, ss. 32-33) doğal kaynaklı krizleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Bununla birlikte, depremlerin bile kendileriyle ilişkili bir dereceye kadar insan suçu veya sorumluluğu vardır. Örneğin, depremleri ne öngörebilir ne de önleyemsek de, insanlar yine de en kötü etkilerine dayanacak uygun binalar tasarlamakla yükümlüdür. İnsanlar ayrıca deprem kurbanları için uygun kurtarma çabaları tasarlamakla da görevlidir. Dolayısıyla, Türkiye ve Venezuela’da son zamanlarda yaşanan trajediler çok canlı bir şekilde gösterdiği gibi, yalnızca “doğa eylemlerinden” kaynaklanan krizler bile hala güçlü bir insan unsuruna sahiptir. Türkiye örneğinde, uygun apartman yapılarının tasarlanamaması, sadece onların çöküşüne değil, yüzlerce sakinin ölümüne yol açmıştır. Dolayısıyla, doğa ana depremler üretebilirken, insanlar en kötü etkilerine kalitesiz, sorumsuz ve hatta kriminal eylemlerle katkıda bulunmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı gibi açıklamalarıyla doğal afetlerin öngörülemez ve önlenemez olmalarının yanı sıra meydana getireceği etkilere bağlı olarak gerçekleştirilecek olan

inşaa ve sistemlerin olası risklere uygun olarak öncesinde hazırlanmamasında insan faktörünün etkilerinin olduğunu ve bu durumun krize neden olabileceğini belirtmektedir.

Doğa olaylarının etkisi, kurumları dolaylı yollardan da etkileyebilmektedir. Tedarik zinciri sebebiyle, dünyanın bir diğer ucunda meydana gelen yangın veya sel kurum için krize neden olabilmektedir (Luecke 2009, s. 5).

Peltekoğlu (2014, s. 508) ise doğal felaketlerden kaynaklanan krizler sonrasında inandırıcılık konusunda şu açıklamalarda bulunmaktadır;

Doğal felaketlerin yol açtığı krizlerin ardından yapabilecek en uygun açıklama, dış etmenlere bağlı olarak yaşanan aksaklıkların ve sorunların en kısa zamanda çözüleceğinin inandırıcı biçimde anlatılmasıdır. Kuşkusuz o güne, yaşanan krize kadar kuruluş hakkında oluşan imajın açıklamaların inandırıcı olmasıyla yakından ilgilidir. Aksi takdirde yaşanan nükleer tehlikeden sonra bile hükümet temsilcisinin ya da bürokratın kamuoyu önünde içtiği çay bile inandırıcı olamayabilir.

Doğal afetlerden kaynaklanan krizler sonrasında kurumların kendilerini en doğru şekilde açıklamaları oldukça önem taşımaktadır. Burada en önemli noktalardan biri ise doğal afetlerin önüne geçilemeyecek olması kabul edilebilirken, olası afetlerin meydana gelmesi ile karşılaşılacak sonuçların önceden öngörülerek fiziki ve coğrafi şartlara göre gerekli tedbir ve hazırlıkların gerçekleştirilmesi, sürecin en az hasar (can ve mal) ile atlatılmasını sağlayarak krizi önleme mekanizması uygulanabileceği belirtilmektedir.

2.4.4 Şiddet Kaynaklı Krizler

Şiddet kaynaklı krizlerde olaylar direk olarak kurum içerisinde gerçekleşmese dahi kuruma kriz olarak yansıyabilmektedir. Kurumun isminin bir şekilde gündemde önemli yer tutan kapkaç, tecavüz gibi şiddet olayları arasında yer alacak olması krizin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Kurum bu gibi şiddet kaynaklı olaylara sebep olmasa dahi, tek bir çalışanın olayda yer alması, olayın mekan olarak kurumda meydana gelmesi gibi sebepler, krizin kurum ile anılması için yeterli sebepler olarak görülmektedir. Meydana gelen olumsuz olay, kurumun marka imaj transferinde tüketicilerin hafızasında bu tür olaylar uzun süre yer tutacak olması nedeniyle protestoların yaşanmasına neden olabilmektedir (Peltekoğlu 2014, ss. 514-515).

Burada, kurum direkt şiddet olayına sebebiyet vermese dahi şiddet olayının her hangi bir objesinin kurum ile bağlantılı olması, krizle karşı karşıya gelmesinde önemli yer tuttuğu görülmektedir. Şiddet olayları; kamuoyunun ve medyanın her zaman dikkatini çekerek gündemde yer tutmaktadır. Bu nedenle, direkt tüketicilere ulaşacak şiddet olayları kurumu krize sürükleyebilmektedir.

2.4.5 Teknoloji Kaynaklı Krizler

Teknolojinin günümüzde tüm kurumlar için vazgeçilmez bir sistem halini aldığı söylenmektedir. Bu nedenle teknoloji kaynaklı sistemlerde yaşanacak olası sorunlar krize yol açabilmektedir Luecke (2009, s. 9), teknoloji kaynaklı krizlerin, kurumların bilgi depolama, haberleşme, alım satım işlemleri ve araştırma için bilgisayarlara olan ihtiyaç ve bağımlılıkları arttıkça, karşılaşılabilecekleri teknik altyapı sorunlarının kriz potansiyelini büyütebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle birçok kurum günümüzde akıllı donanım ve yazılım olmadığı takdirde işlevlerini yerine getirememektedir. Bilgisayar ve iletişimin gücünün artması sağladığı avantajların yanı sıra kurumlarda güvenlik ihlallerine, bilgisayar korsanlığına, veri kaybına ve sıradan cihazların bozulmaları durumunda savunmasız hale getirmektedir.

Teknoloji kaynaklı sorunların şiddet olayı ya da doğal bir felaket sonucunda yaşanabileceği gibi ürün kaynaklı krizlere de neden olabilmektedir. Gelişmiş teknoloji yani internetin kriz anında ihtiyaç duyulan bilgiyi hızlı ulaştırması, ayrı bir deyişle kriz iletişimin en etkili iletişim kanalı olmasının yanı sıra gelişmiş teknoloji kriz nedeni olabileceği gibi kriz internet yoluyla şiddetlenmesi de söz konusu olabilmektedir. Teknoloji kaynaklı krizler günümüzde oldukça sık rastlanıyor olması nedeniyle kurumların olası kriz planlarının içerisinde olması ve bu olası krizler üzerine senaryolar üretilmesi, gerekmektedir (Peltekoğlu 2014, s. 519). Birden çok kriz türü bulunmaktadır. Ancak, kriz hangi türde ortaya çıkacak olursa olsun, mutlaka kurumun kriz yönetimini etkilemektedir (Tutar 2000, s. 90). Farklı araştırmacıların ortaya koyduğu bilgiler doğrultusunda, teknoloji çağında yaşıyor olmamız nedeniyle meydana gelebilecek her

türlü teknolojik sorunun krize dönüşebileceği göz önüne alınması ve gerekli hazırlıkların yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

2.5 KRİZ SÜRECİ VE KRİZ EVRELERİ

Krizler aniden gelişen bir durum olarak algılansa da belirli bir süreçten geçmesi sonrasında ortaya çıkmaktadır. Kurumlar kriz ortamına bir anda girmemektedir. Kurumların yaşamış oldukları krizler, kendilerine özgü sebeplerden kaynaklanıyor gibi görünse de tüm krizlerin ortak yönleri ve süreçleri bulunmaktadır. Fink; bu aşamayı, fırtına gören denizcilere benzetmektedir. Fırtınayı değiştiremezler ama kendilerini buna hazırlayabilirler (Keown-McMullan 1997, ss. 4-10).

Pira ve Sohodol (2010, ss. 44-45), kurumların krize hazırlıklı olma süreçlerini aşağıda beş farklı şekilde açıklamaktadır:

Krize yatkın olmak: Krize sebep olacak çevresel gelişmeleri düzenli takip etmeyen, çevresel analizler konusunda etkin olmayan ve bu sebeplerle de potansiyel krizlerin erken uyarı sinyallerini algılayamayan ve geçmiş dönemlerde meydana gelen olaylardan ders çıkarmayan kurumlar, krize yatkın olarak görülmektedir.

Krize duyarlı olmak: Krize duyarlı kurumlar, krize yatkın kurumlara nazaran ileri düzeyde krize hazırlıklı olma durumları söz konusudur. Ancak bu kurumların da kriz oluşumuna yönelik çok duyarlı bir yapıları bulunmadığı belirtilmektedir. Krize duyarlı kurumların dış problemlere karşı planlamaları bulunmazken, genel olarak yönetsel faktörler ve doğal faktörlerden meydana gelecek krizlere karşı programları bulunmaktadır.

Krize kısmen hazırlıklı olmak: Krize sınırlı alanlarda tedbirleri bulunan kısmen hazırlıklı kurumlar, geniş kapsamlı krizlerin ortaya çıkaracağı durumlara yönelik planları bulunmaması nedeniyle başarısız olmaktadır.

Krize dayanıklı olmak: Krize dayanıklı kurumlar, olası kriz durumlarıyla ilgili tam bir önleme anlayışına sahip olamamış, fakat kriz anı yönetiminleri hakkında düzenlemeler gerçekleştiren bir yapı içindedirler.

Krize hazır olmak: Krize hazır kurumlar, kendilerine önemli tehdit oluşturacak krizleri önleyen ve etkileyen planlar geliştirmektedirler. Bu konumdaki kurumlarda, insana duyarlı ve insan faktörüne dayanan yapılanma ve programlar yer almaktadır.

Kurumların, krize hazırlıklı olma durumları; kriz yönetimleri ve kriz sonrasını etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Beş ayrı başlık altında gruplandırılan kurumlar krize hazırlık süreçlerinde, krize yatkın kurumların kriz önleme sinyalleri olmadığı gibi yaşanan olaylardan ders çıkarmayarak krize davetiye çıkarırken, krize hazır kurumların kriz önleme mekanizmalarını oluşturarak olası tehditleri önceden değerlendirerek krizi kontrol altına alma etkileri oldukça farklı sonuçlanacağı belirtilmektedir.

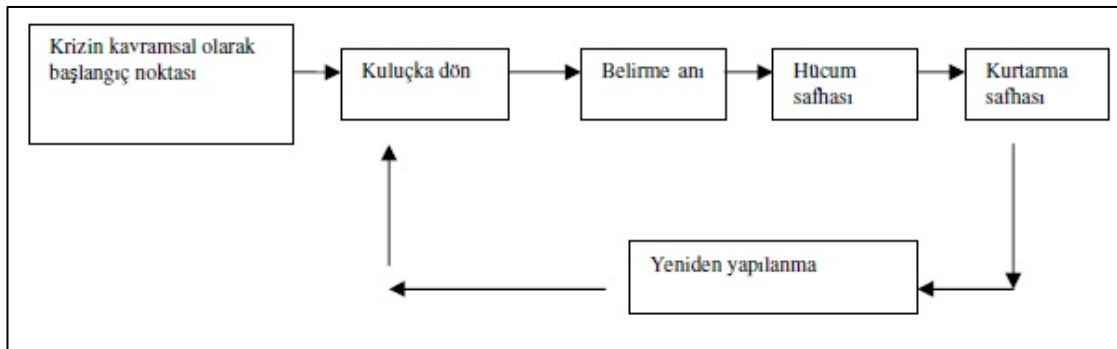
Krizler, kurumlar için aniden meydana gelen olaylar olarak görülse de bazı evrelerden geçmesi sonrasında ortaya çıkmaktadır. Turner kriz evrelerini; krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, kuluçka dönemi, belirme anı, hücum safhası, kurtarma safhası, yeniden yapılanma safhası olarak altı ayrı başlıkta altında aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Ezzamel ve Bourn 1990, s. 400):

1. *Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası:* Bu aşama, geçmişte var olan prosedürler ve uygulama alanlarını ifade eden kültürel açıdan kabul gören normların ve inançların kabul edildiği evreyi açıklamaktadır.
2. *Kuluçka Dönemi:* Kabul gören bilgi ile tutarsızlık olan ve fark edilmeyen olaylar, yavaş yavaş birikmeye başlamaktadır. Fakat bu durum geleneksel bilgiye olan güçlü inanç nedeniyle gizlenmektedir. Yeterli bilgi, öngörü ve donanımına sahip bazı kişiler tarafından krizin yaklaştığı fark edilebilir ancak bu düşünceler, kurumda yer alan tüm çalışanlar ile hızlıca paylaşılamamaktadır. Bu evrede yaklaşan kriz, sinyaller göndermektedir ve üst yönetimin bu sinyallere karşı ilgili olması gerekmektedir. Bu nedenle kriz sinyallerinin fark edilmesi amacıyla kurum

içerisinde farklı sinyalleri algılayabilecek erken uyarı sistemlerinin hayata geçirilmiş olması gerekmektedir.

3. *Belirme anı*: Krizin karar vericilerin dikkatini çektiği evre, belirme anıdır. Bu süreçte karar vericiler, krizin kuluçkada olduğunu, ancak yeni fark edilebilir olduğunu anlamaktadırlar.
4. *Hücum safhası*: Krizin etkilerinin kurum çalışanlarının birçoğu tarafından tam olarak fark edildiği ve tamamen anlaşılır olduğu evredir.
5. *Kurtarma Safhası*: Kurum tarafından mevcut durumun acil olarak baştan tanımlandığı ve bu sayede yaşanacak olan krizin önemli özelliklerinin belirlenmesi sonrasında kurumda, kriz yönetim ekibi tarafından kurtarma süreçlerinin başladığı evredir.
6. *Yeniden yapılanma safhası*: Meydana gelen krizin doğrudan sonuçlarıyla başa çıkılmasının ardından kurumun önceden kabul etmiş olduğu; normlar, inançlar, prosedürler ve uygulama kurallarını yeniden geliştirerek kurumun gelecekte olası krizlerle başedebilmesi amacıyla yeniden yapılandığı son evredir.

Şekil 2.3: Kriz yönetimi sürecinin sistematik gösterilmesi



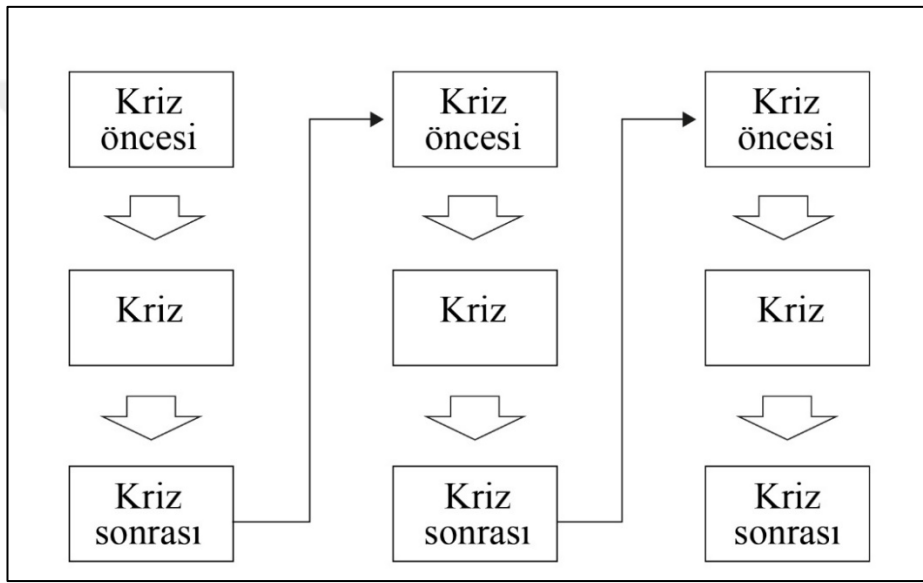
Kaynak: Erramel, M., Bourn, M., 1990 The Role of Accounting Information System in an Organization Experiencing Crisis, *Accounting Organization and Society*, 15(5) s. 20.

Şekil 2.3'te kriz yönetimi sürecinin sistematik gösterimi; yaşanan krizin kavramsal olarak bir başlangıç noktası olduğu ve sonrasında kuluçka dönemi, krizin belirme anı, hücum

safhası, kurtarma safhasından sonra yeniden yapılanma safhası gelecekte krizle karşılaşılması olasılığına karşın çalışmaların gerçekleştirildiği son safha olarak yer almaktadır.

Belirtilen altı kriz evresi birlikte ele alındığı zaman kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere krizin üç temel bölümden oluştuğu açıklanmaktadır (Pira ve Sohodol 2010, s. 47).

Şekil 2.4: Coombs'un kriz yaşam döngüsü modeli



Kaynak: Littlefield, R., Rowan, K., Veil, S. R., Kisselburgh, L., Beauchamp, K., Vidoloff, K., Sellnow, T. L., 2012 We tell people. It's up to them to be prepared. Public relations practices of local emergency managers. *The handbook of crisis communication*, s. 248

Şekil 2.4'de görüldüğü gibi Coombs'un kriz yaşam döngüsünde, her kriz sonrası dönemin yeni bir kriz öncesi dönem olacağını göstermektedir. Bu döngü çerçevesinde kurum bir krizi sonlandırmış dahi olsa, yeni bir krize hazırlıklı olabilmek için devamlı durum ve çevre analiz yapılıp, sinyallerin değerlendirilmesi gerektiğinin önemi ortaya çıkmaktadır.

2.5.1 Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem, krizin henüz ortaya çıkmadan önce gerekli sinyallerin alındığı ve kurumun krizle karşı karşı kalmadan öncesindeki gözlem evresi olarak açıklanabilmektedir.

Krizin meydana geleceğine ilişkin belirtilerin ortaya çıkarak aşama aşama ağırlaştığı kriz öncesi dönem, bir hastalığın teşhisi konulmadan öncesindeki semptomların teşhis edilmesine benzetilmektedir. Bu semptomların belirlenmesi ile tıpkı hastalıklarda da olduğu gibi krizin önlenmesini veya krizin şiddetini azaltmasını sağlayabilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 47).

Kurumlar kriz öncesi dönemi üç aşamada geçmektedir; körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylemler olarak belirtilmektedir (Weitzel ve Jonsson, 1989, s. 97).

Körlük: Kriz öncesi dönemin ilk aşamasıdır. Bu aşamada kurum, gereğinden fazla sayıda personele, hantallaşmış yordamlara ve müşterileri ile uyumsuz bir düzene geçmiş olabilmektedir. Kurum üst yöneticileri genel olarak bu aşamada kriz sinyallerini fark etmemektedir. Bu aşamada çözüm olarak yapılması gereken en önemli şeyin kontrol sistemlerinin geliştirilmesi olduğu belirtilmektedir. Bu sayede gereken zamanda bilginin sağlanması ve üst yöneticinin tetikte olması, kurumun geriye giden performans düzeyini tekrardan yukarıya çıkarmayı sağlayabilecektir (Weitzel ve Jonsson 1991, s. 7).

Eyleme geçememe: Kriz öncesi dönemin ikincisi olan eyleme geçememe aşamasında problemler sürdüğü halde, kurum yönetimi genel faaliyetlerinde bir değişikliğe gitmeden olağan faaliyetlerini sürdürerek krize yönelik hiç bir eylem gerçekleştirmemektedir. Bu dönem krizin etkilerinin giderek hissedilerek arttığı ve buna duruma bağlı olarak da kurumun kalite ve verimliliğinin ters orantılı olarak giderek düştüğü görülmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 48).

Yanlış eylem: Kriz öncesi dönemin üçüncü aşamasında kurum ciddi problemlerle karşılaşmaya başlar ve performans göstergelerindeki düşüş göz ardı edilemeyecek

seviyelere geriler. Krizin sorun ve etkilerinin fark edilmesine rağmen üst yönetim mevcut problemlerin çözümü için alışılmış ve bilinen çözümler uygulamaya devam etmektedir. Bu durumda krizi engellemeye yönelik hiç bir çalışma gerçekleştirilememesi nedeniyle kurum krize doğru gitmektedir (Pira ve Sohodol, 2010 s. 48).

Kriz öncesi dönemde yer alan üç aşamada da krizi engellemek için oldukça fazla fırsat yer almaktadır. Üst yönetimin kriz sinyallerini doğru algılayarak, mevcut problemleri çözmeye yönelik yeni planlar hazırlayabilir ve bu sayede kurum krize sürüklenmek yerine yapıcı değişikliklere yönlendirebileceği görülmektedir.

2.5.2 Kriz Dönemi

Kriz öncesi dönemde olası krize karşı erken uyarı sinyalleri doğru şekilde değerlendirilip, gerekli uygulamalar yapılmaması durumunda kurum, büyük olasılıkla kriz dönemine geçmiş olmaktadır.

Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte kurum ve çevresinde psikolojik, fiziksel ve mali yönlerden sorunlar yükselmeye başlamaktadır. Bu dönemde gerilim ve karmaşıklığın artmasıyla rutin devam eden işlere önem verilmesiyle yaratıcılıktan uzaklaşmaktadır. Çok fazla çalışılmasına rağmen psikolojik ve fiziksel sorunlar nedeniyle performans düşüklüğü ortaya çıkmaktadır. Kurumun bağlantısı olan diğer kurumlar, ilişkilerini sınırlandırma sürecine gidebilmektedir. Bu süreçte; doğru bir kriz yönetimi, süreci kısaltarak krizi sonlandırabilmektedir (Tüz 2001, s. 26).

Kriz dönemleri kurumlarda belirsizliğin en çok arttığı dönemler olması nedeniyle, çalışanlar da geleceklerine yönelik olarak bireysel amaçları gerçekleştirememeye, kurumda sahip oldukları pozisyonu kaybedebilecek olabilecekleri düşüncesi ile bireysel olarak belirsizlik yaşamaya başlamaktadırlar. Bu durum çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak, verimsizliğe neden olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların kendilerini psikolojik olarak geri çekme davranışına geçmesi işten ayrılma ve devamsızlıklarda büyük artışlar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Kriz döneminde sadece çalışanların alanında değil, stres ve yaşanan baskılar nedeniyle yönetici personellerde de devirlerin

artışı izlenmektedir. Kurumda yaşanan bu süreçler nedeniyle kriz döneminde kurumda oldukça gergin bir hava hakim olmaktadır ve kriz öncesi dönemde görülmeye başlanan çatışmalarda artış yaşanmaktadır. Kriz dönemlerinde üst yöneticiler genel olarak meydana gelen kayıplarla ilgilenerek içinde bulundukları çıkmazdan kurtulmanın yollarını aramaktadır. Kriz döneminde stres altında yöneticilerin tüm koşullara geniş bir perspektiften bakabilme ihtimalleri daralmaktadır. Zaman baskısı nedeniyle yöneticiler, alacakları kararları ivedikle alması ve uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Bu baskı nedeniyle de kriz dönemlerinde yanlış karar alma ve alınan kararların niteliğinde bozulmalar söz konusu olabilmektedir. Kriz süresi uzadıkça yöneticiler daha fazla risk ve sorumluluk almaları gerekmesi nedeniyle daha fazla otoriter bir yönetim anlayışını uygulamak zorunda kalabilmektedir. Kriz döneminde otoritenin doğru ayarlanması oldukça önem arz etmektedir. Çalışanlar üzerinde otoritenin fazla kullanılacak olması, geri çekilme davranışını arttırarak krizin etkilerini hızlandırabilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, ss. 50-51).

Belirsizlik durumunun ortaya çıkması sorunları da peşinden getirmektedir. Kriz döneminde meydana gelen belirsizlik de kurum çalışanları ve yöneticiler üzerinde baskı, stres ve verimsizliğe neden olarak yaşanan krizin kurumda daha fazla hissedileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.5.3 Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönemde kurum, kriz öncesindeki dönemine göre çok veya az ancak mutlaka bir nebze farklılaşma yaşamaktadır. Bu son dönemde kurumun başlangıç noktasına göre durum değerlendirmesinde bulunması gerekmektedir. Çalışan ve yöneticiler için kurumlarda yaşanan krizler, maliyetli olmasının yanı sıra öğretici bir deneyim yaşamalarını sağlamaktadır. Kriz öncesi dönemde yaşanan aksaklıklar ve kriz dönemindeki stratejik hatalar, kurumsal kayıpları arttırarak maliyetleri yükseltmektedir (Sumer ve Pernsteiner 2009, s. 53).

Kriz sonrası dönemde kurumlar, krizin yaratmış olduğu olumsuzlukları düzenlemenin yanı sıra eğer kriz durumu kurum için fırsatlar ortaya çıkardıysa onlardan yararlanmak

için gerekli çalışmalarda bulunmaktadır. Ortaya çıkan fırsatları iyi değerlendirebilmek için kurum, etkili bir ekip ile çalışarak durum analizi yapması sonrasında verimli sonuçlar alabilmektedir. Kurum gerçekleştireceği durum analizi sonrasında kriz sonrasında kurumun bütün yapılarının krizden ne kadar etkilendiği ortaya çıkacak olup, geleceğe yönelik kriz sonrası faaliyet raporu hazırlanmış olacaktır (Tüz 2001, s. 121).

Bu dönemde kurum yönetimi yaşanan krizin etkilerini silerken bir yandan da krizin tekrarlanmaması için yönetim yapısını hazırlar ve tekrar krizle karşılaşması durumunda yapılması gerekenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 252).

Kurumlar kriz sonrası dönemde, yaşadıkları krizin tekrarlanmaması için yaşananlardan ders çıkararak, gerekli hazırlıkları yaparken bir yandan da ortaya çıkan fırsatları doğru bir durum analizi ile değerlendirebilmektedir. Sonuç olarak, yaşanan krizi fırsata çevirmenin yine kurumun işleyiş düzeni çerçevesinde kaldığını söyleyebiliriz.

3. STRATEJİK YÖNETİMDE KRİZ YÖNETİMİ

Kurumda meydana gelen kriz, yönetim şekline göre kurumu, paydaşlarını ve hedef kitlesini etkileyecek olması nedeniyle önem kazanmaktadır. Kriz yöneticilerinin uygulayacak oldukları yönetim stratejisi, krizin özelliklerine göre literatürde farklı modeller olarak yer almaktadır. Kriz yönetimi aşamasında, oluşturulacak olan kriz planı ve kriz yönetim ekibinin doğru seçilmesi, kriz iletişim planına etki ederek, sürecin kurumun istediği şekilde krizi yönetimini sağladığı görülmektedir.

3.1 KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetimini Tutar (2000, s. 83), olası tehlike durumlarında yöneticinin kurumun amaçlarına uygun bir maliyet ile karşılamaya çalışmasının yanı sıra kriz zamanında yönetimin etkili olmasının, kurumun kazanç ve kayıplarıyla yakından ilgili olduğu şeklinde açıklamaktadır. Kriz yönetiminin kurumun başarısı ile bağdaştırılabileceğini belirten Bilgin (2008, s. 142), kriz durumunda; kriz yönetiminin kuruma, paydaşlarına ve hedef kitleyle olan ilişkilerinde olası zararı en aza indirme çabası olarak belirtmektedir. Tekin ve Zerenler (2005, s. 108) ise kriz yönetimini, kurumlarda olası veya gerçekleşen bir krizin sürecinin analiz edilmesi sonrasında krizin ortaya çıkmasına sebep olan nedenleri çözebilme ve yaşanan krizi en az kayıpla atlabilme aşamasında gerçekleştirilen faaliyetler olarak açıklamaktadırlar. Aksu (2008, s. 44), kriz yönetiminin, henüz krizin ortaya çıkmadığı dönemde başladığını belirtmektedir.

Fearn-Banks (2017, s. 15), kriz yönetimini, bir kriz veya kurum için olumsuz durum oluşturacak dönüm noktasında stratejik planlama süreci olduğunu belirterek, ortaya çıkan olumsuzluklarda bazı risk ve belirsizliği ortadan kaldırarak, kurumun kendi kaderi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmasını sağlayan bir süreç olarak açıklamaktadır.

Kriz yönetimi; kurumun faaliyetlerine ters yönde etki eden ve kurumun mal varlığı, kamu imajını azaltarak insan güvenliğini ve sağlığını tehdit altına alan eylemleri azaltmak için aniden beliren olaylara karşı gerçekleştirilen planların organizasyonudur (Dinçer 1998, s.

400). Kriz yönetiminin inisiyatifi ele geçirmek ile ilgili olduğunu belirten Regester ve Larkin, (2005, s. 197) krizin kurumu sarmadan önce olup bitenleri kontrol altına alarak, olası krizleri yönetmeyi planlamanın kurumsal hayatta kalmanın anahtarı olduğunu belirtmektedir. Hemen hemen tüm krizler başarısızlığın kökenlerini taşıdığı gibi başarının tohumlarını da kendi içerisinde taşımaktadır. Burada potansiyel olan başarıyı tanımlamak, geliştirmek ve sonuçlarını değerlendirmek kriz yönetiminin özünü oluşturmaktadır (Augustine 2000, s. 13).

Yukarıda belirtilen tüm tanımlardan da anlaşılacağı üzere kriz yönetimi; kurumlar için uzun soluklu bir süreç olarak yer almaktadır. Tanımlardan ortaya çıkan kriz yönetimiyle ilgili ortak nokta ise, kurumu tehdit edecek olan olayları önceden tespit edip, kriz yaşanmadan ortadan kaldırılmasını sağlamak bu konuda önlem almak ve çalışma yapmak olarak belirtilebilmektedir.

Kriz yönetimi, meydana gelecek her kriz için ayrı bir planlama gerektirmesi nedeniyle bazı özellikleri de bulunmaktadır. Kriz yönetiminin başlıca özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Haşit 1999, s. 66-67):

- i. Kriz yönetiminde karar vericilerin algılama yapıları oldukça önemli bir yer almaktadır. Yöneticilerin krizi nasıl algıladıklarına bağlı olarak krizleri önlemedeki başarı değişim gösterebilmektedir. Yöneticiler tarafından kriz, tehdit olarak algılandığında önleme konusundaki başarı oranları artmaktadır.
- ii. Kriz yönetiminde başlangıç ve son bulunmamasından dolayı sürekli bir işlemdir. Erken tahmin edilen krizler için hazırlanan planlar, sürekli olarak denenerek, tekrar gözden geçirilmelidir.
- iii. Krizin türüne uygun olarak kriz yönetimi yapılmaktadır. Buna bağlı olarak, her krizin kendine özel işaret ve çözümü bulunmaktadır. Geçmişte bir krizin önlenmesini sağlayan strateji, karşılaşılan yeni bir krizde başarı sağlayamayabilmektedir.
- iv. Başarılı bir kriz yönetimi, büyük ödüller getirebilmektedir. Kriz yönetimini başarıyla gerçekleştiren yöneticiler, kendilerine olan güveni güçlendirebilmektedir. Krizi başarılı bir şekilde tamamlayan yöneticiler; sadece

işlerini kaybetmemiş olmalarının yanı sıra kendi kariyerleri için oldukça önemli bir aşama kaydetmiş olmaktadır.

- v. Kriz yönetimi karmaşık, zor, gerekli ve önemli bir süreçtir. Ortaya çıkan krizlerin çözümlenmesi oldukça uzun zaman alabilmektedir. Yaşanan krizi çözümlmek; yaratıcı, esnek, objektif, cesaretli, atak, grup çalışmasını seven, yeniliğe açık, harekete hazır, istenmeyen koşullarda istekli olmayı, beklenmedik durumlarda ise bilinmeyene odaklanmayı gerekmektedir. Bu doğrultuda, krizleri önlemek için önemli fedakarlıklar yapmayı mecbur hale getirebilmektedir.

Yukarıda yer alan maddeler; kriz yönetimi sürecinde karar vericilerin algılama yapılarının önemli olduğunu, kriz planlarının sürekli gözden geçirilmesi gerektiğini, her krizin kendine özel olması ve başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştiren yöneticilerin gelecek kariyerlerini önemli ölçüde etkileyeceğini belirterek, kriz yönetiminde yöneticinin önemini göstermektedir.

3.2 KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE MODELLERİ

Kurum yöneticileri olası krizlere karşı gerçekleştirecekleri stratejik planlarını sürekli değerlendirerek, çevresel faktörlerdeki değişimlerle birlikte kurumun kaynaklarının uyum sağlamasını hedeflediklerinden bahsedebiliriz. Bu sayede stratejik plan ile birlikte bu planların uygulanmasının başarıya giden yolda önemli bir faktör olduğu da düşünülmektedir.

Strateji geliştirme süreci, kurumlar için oldukça benzerlik gösteriyor olması nedeniyle Pensore (2000, ss. 158-160), kriz yönetim modellerini en eskiden yeni aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

3.2.1 Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Kriz yönetimi modellerinin temelini oluşturan Littlejohn'un altı adım kriz modeli, genel bir çerçeve sunmaktadır. Bu nokta atılacak ilk adım, kriz yönetimi organizasyon yapısını oluşturacak olan yapıyı kurmaktır. Bu adımda kriz yönetimi ekibinin seçiminin

gerekliliğini belirtmektedir. Oluşturulan kriz ekibi, eğitilmiş ve bu konuya yönlendirilerek kriz meydana geldiğinde olayları çözebilecek yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bir sonraki adım ise kriz ekibinin gerçekleştireceği toplantıda olasılık planları, ortak senaryoların yeniden gözden geçirilmesi ile ortak tavır ve planın belirlenmesi gerekmektedir. Son aşamada ise kriz gerçek olarak yönetilmektedir.

3.2.2 Fink'in Kapsamlı Kontrolü

Kapsamlı olacak şekilde bir durum değerlendirilmesi için bütün olasılık ve senaryoları kapsayan bir değerlendirme yapılmasını öneren Fink, bu sayede her bir görev kapsamında krize sebep olabilecek olaylara karar verilebileceğini ve kurumun o yöne sevk edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Devamında ise, oluşturulmuş olan bu senaryoların geliştirilerek hareket planının hazırlanması gerektiğini ileri sürmektedir. Oluşturulacak olan planlarda; kriz durumu tanımlanmalı, oluşabilecek sonuçlar ya da kabul edilebilir sonuçlar sırayla belirtilmelidir. Sonuç olarak bu modelde; kriz ekibinin, stratejik ve taktiksel planları hazırlamasını amaçlayan soruları oluşturarak, yanıtlaması beklenmektedir.

3.2.3 Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı

Her kurumun her duruma göre hazırlamış olduğu bir kriz senaryosunun olamayabileceğini belirten Mitroff, buna rağmen kurumlar yapısal benzerlikleri bulunan farklı kurumlardan yararlanarak kriz grupları oluşturabileceğini belirtmektedir. Bu şekilde kriz gruplarının oluşturulması sonrasında, her bir grubu olası kriz senaryolarına hazırlayarak önleyici tedbirler alabilmektedir.

3.2.4 Kriz Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Kriz stratejik yönetim entegrasyonu, kriz yönetiminin kurumlar için stratejik bir öneme sahip hale gelmesi nedeniyle stratejik yönetim sürecine dahil edilmesi gerektiğini ön gören bir yaklaşımdır. Stratejik olarak kriz yönetiminin kurumlar için önemli olduğunu belirten bu yaklaşım, stratejik yönetim sürecine kriz yönetimi sürecinin entegre edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Buradan da, kurumlarda üst yönetimin gerçekleştireceği

stratejik yönetim planlarında kriz yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.2.5 Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Krizin, tehdit düzeyi, tepki seçeneklerinin durumu, zaman baskısı, kontrol düzeyi olmak üzere dört ana özelliği çerçevesinde şekillenen Burnett'in kriz sınıflandırma matrisi, stratejik problemlerin sınıflara ayrılmasına yönelik temel oluşturmaktadır.

Kriz yönetimi modelleri farklı planlama ve uygulama yöntemleri içeriyor olmasına karşın hepsinde varılmak istenen noktanın, etkili bir kriz yönetimi gerçekleştirmek olduğunu söyleyebiliriz.

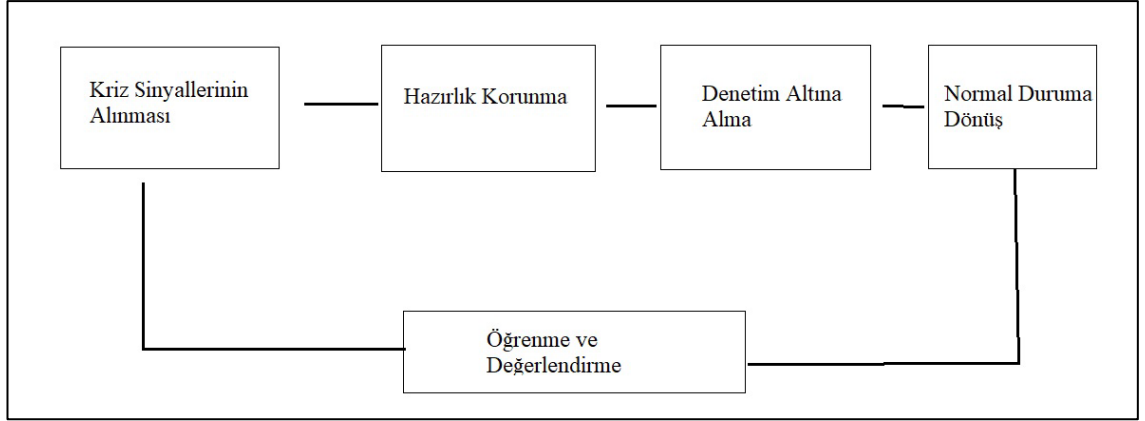
3.3 KRİZ YÖNETİMİ AŞAMALARI

Yaşanan her krizin oluşma şekillerine göre yönetimleri bulunduğu belirtilmektedir. Genel çerçevede olası kriz durumunu çözmek için izlenecek kriz yönetiminde, kriz sinyallerinin önceden tespit edilerek değerlendirilmesi ve kurumun krizi en az kayıplarla atlatabilmesi amacıyla gerekli önlemlerin alınarak uygulanması şeklinde aşamaları kapsamaktadır (Can 2002, s. 337).

Bu doğrultuda kriz yönetimi aşağıda yer alan beş aşamada incelenmektedir (Can, 2002, s. 337):

- i. Kriz sinyallerinin alınması
- ii. Hazırlık korunma
- iii. Denetim altına alma
- iv. Normal duruma dönüş
- v. Öğrenme ve değerlendirme

Şekil 3.1: Kriz yönetim süreci



Kaynak: Can, H., (2005). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi, s. 398

Şekil 3.1’de Kriz yönetim sürecini Can (2005, s. 398), ilk olarak kriz sinyallerinin alınması sonrasında, hazırlık korunma sürecine geçildiğini ve ardından krizi denetim altına alınmasının ardından normal duruma dönüş sağlanarak sonrasında meydana gelen olayların değerlendirilmesi ile gerekli derslerin çıkarılarak öğrenilmesi safhasıyla son bulduğunu belirtmektedir.

Kriz sinyallerinin alınması, krizle ilgili işaretlerin meydana geldiği ilk aşamadır. Kriz sinyalleri, yaklaşan krizin şiddetinin kuruma etkileriyle ilgili bilgiler içeriyor olması nedeniyle kurum yöneticilerinin ortaya çıkan bu sinyallere karşı krizi yönlendirebilmeleri için duyarlı olmaları gerekmektedir. Ortaya çıkan bu sinyallerin takip edilmemesi ve gereken şekilde değerlendirilmemesi kurumu krizle karşı karşıya bırakmaktadır (Akat ve Budak 1994, s. 352). Bu durumda kriz sinyallerinin alınabilmesi için kurumda farklı sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sinyallerinin kurularak doğru işletilmesine bağlı olduğu belirtilmektedir.

Hazırlık ve korunma aşaması, yönetimin felsefesini kavrayarak temel süreç ve fonksiyonlar ile bilgi ve değerleri paylaşarak kurumun nereye gittiğini bilerek, krizden kaçınma noktasında önemli bir aşama olarak yer almaktadır (Dinçer 1995, s. 335). Hazırlık ve korunma aşamasında kurumlar, karşılaşılabilecekleri krizler karşısında ortaya çıkacak durumlardan kurtularak, zararı önlemenin yanı sıra paydaşlarını ve kurumun amaçlarını korumak için alınacak tedbir ve stratejilerin tümünü kapsamaktadır (Tutar 2000, s.91).

Regester ve Larkin (2005, ss. 197-198), krize hazırlık ve koruma aşamasında yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- i. Kriz yönetimine karşı olumlu tutum oluşturun,
- ii. Kurum genelinde performansı kamu beklentisi ile aynı seviyeye getirin,
- iii. Faaliyetlerde sorumluluk ile başarılması için güven oluşturmak
- iv. Kriz zamanında fırsatları araştırarak harekete geçin,
- v. Belgeler eylemler kadar geçerlidir. Gerçekleştirilen eylemlerin kaydı, durumların ters gitmesi halinde kurumun sigortası niteliğindedir. Kriz süresince gerçekleştirmiş olduğunuz tüm eylemlerin kaydını yazılı olarak belgeleyin.

Denetim altına alma aşamasında üst yönetim, iletilen bilgiler kapsamında krizi önlemek amacıyla harekete geçmektedir. Bazı krizlerde erken uyarı sinyalleri, hazırlık ve korunma aşamaları etkili bir şekilde çalışsa dahi krizden kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Bu durumda üst yönetimin, kriz yönetiminde ilk aşamada elde edilen verileri kullanarak, kriz seyrine takip ederek, gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Akat, Budak, Budak 1994, s. 344).

Normal duruma dönüş aşamasında ise krizin denetim altına alınarak atlatılması ile kurumun istikrarlı duruma getirilmesi sağlanmalıdır. Kriz döneminde kurumun alt sistemleri ile bağları zayıflayarak mevcut düzen bozulabilmektedir. Bu aşamada kurumun yeniden yapılandırılması ile birlikte değişim gösteren çevre koşullarına uygun hale getirilmesi ve kriz süresince yaratmış olduğu olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır (Akat, Budak, Budak 1994. s. 344).

Öğrenme ve değerlendirme kriz yönetimi aşamalarının sonuncusu olup, kriz dönemi boyunca alınmış olan karar, önlem ve uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi sonrasında yaşanan krizden ders çıkarılması aşaması olarak belirtilmektedir (Akat, Budak, Budak 1994. s. 344). Kriz nedeniyle meydana gelen olumsuzlukların giderilerek kurumun tekrar hareket edebilir hale gelmesiyle ilgili kuralları Tack (1994, ss. 62-63); verimli çalışmayı engelleyecek unsurları ortadan kaldırmak, kurumun hedeflerini eskiden daha güçlü olacak şekilde yeniden belirlemek, kriz süresince gerçekleştirilen başarılı

alışmaları değerlendirerek gerekirse dllendirme yöntemine gütme şeklinde sıralamaktadır.

Kriz yönetiminde ayrı bir program yapmak yerine diğer programlarla da entegre edilmesi gerektiğini belirten Mitroof ve Anagnos (2000, s. 50), etkili bir kriz yönetimi için yapılması gerekenleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- i. Kurumu; ekonomik, bilgilendirici, fiziksel, insan kaynakları, itibar, psikopatik eylemler ve doğal afetlerden oluşan bu yedi kategorinin her birinde en az bir krize hazırlayan kriz planı oluşturun.
- ii. Hazırlamış olduğunuz kriz planını sadece sektrnze özel veya doğal afetler ile sınırlamayın.
- iii. Sadece geçmişte meydana gelmiş olan krizlere odaklanarak geleneksel risk analizine güvenmeyin.
- iv. Krize dahil olan; paydaşlar, mekanizmalar, türler/riskler, sistemler ve senaryolardan oluşan beş faktörü denetleyin.
- v. Geçmiş krizlerde ortaya çıkan kalıpları ve bağlantıları arayın.
- vi. Krizin kurum dışında ve içinde nasıl geliştiğini anlamak için haritalar oluşturun.

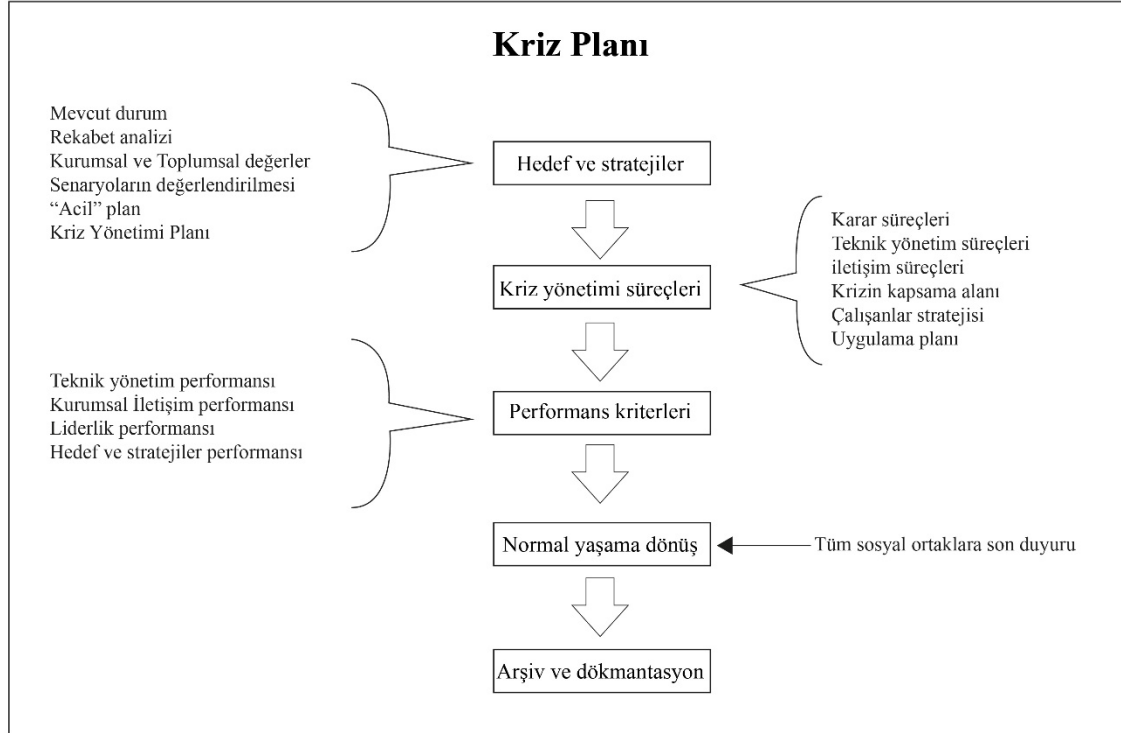
zet olarak, kriz yönetimi sürecinde yapılması gereken beş aşamanın yanı sıra hazırlık ve kriz anında uygulanacak olan süreçlerin kriz yönetimine önemli etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.3.1 Kriz Yönetimi Planlaması

Bu aşamaya kadar birçok değişkenin söz konusu olduğu bir ortamda; planlamanın nasıl yapılabileceği konusunda olmazsa olmaz şeklinde tanımlanacak kriz yönetimi planlama başlıkları bulunmaktadır (Kadıbeşegil 2003, s. 73). Kurumların kriz öncesi dönemde yönetim anlayışları, öncelikli olarak krizi önlemeye yönelik olarak hareket etmekte ve meydana gelebilecek krizlerin sinyallerini önceden tespit ederek, krize hazırlık olup, harekete geçme aşamalarını hayata geçirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Tüm bu çalışmaların temelini ise kriz planlaması oluşurmaktadır (Pira ve Sohodol 2010, s. 187).

Krizi yönetmek için öncelikle doğru bir planlamaya ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Krizi oluşturan birçok değişkene karşılık oluşturulacak kriz yönetimi başlıklarının bulunması, meydana gelen krizin doğru yönetimini sağlayacağı söylenebilir.

Şekil 3.2: Kriz yönetimi planı



Kaynak: Kadıbeşegil, S., 2003, *Kriz geliyorum der! 2.* Baskı, İstanbul: Kapital Medya Yayınları, s. 73

Şekil 3.2’de Kadıbeşegil, kriz yönetimi planını beş aşamada değerlendirmektedir. İlk olarak belirlenen hedef ve stratejiler aşaması; mevcut durum değerlendirmesi, rekabet analizinin gerçekleştirilmesi, kurumsal ve toplumsal değerlerin belirlenmesi, olası senaryoların değerlendirilmesi, acil durum planı ve kriz yönetimi planının oluşturulmasını kapsamaktadır. Kriz yönetimi süreçleri aşamasında; karar süreçleri, teknik yönetim süreçleri, iletişim süreçleri, krizin kapsama alanının belirlenmesi, çalışanlar için strateji oluşturma ve uygulama planı yer almaktadır. Performans kriterleri aşamasında ise; teknik yönetim performansı, kurumsal iletişim performansı, liderlik performansı, hedef ve stratejilerin performansı yer almaktadır. Normal yaşama dönüş aşamasında tüm sosyal ortaklara son duyuru gerçekleştirilmesi sonrasında arşiv ve dokümantasyon ile sona ermektedir.

Kriz yönetimi planlamasında uygulanmakta olan ilkelerin neredeyse tüm kurumsal kriz türlerinde aynı olduğunu belirten Regester ve Larkin (2005, s. 198), kriz yönetimi planını uygulama yöntemlerinin, farklı kriz türlerinde önemli ölçüde değişmeyeceğini açıklamaktadır. Meydana gelebilecek tüm krizlerin önceden tahmin edilmesi imkansız olmasına rağmen her kurumun krize hazırlanmak için hazırlamış olduğu adımlar bulunmaktadır. Tutarlı yaklaşım kriz yönetiminde, potansiyel krizlerin tanımlanması ile başlamaktadır. Potansiyel krizlerin belirlenmesi aşamasında Regester ve Larkin (2005, s. 198), kurumun olası riskleri belirlemesi için sorması gereken soruları aşağıda belirtmektedir:

- i. Krize dönüşme potansiyeline sahip mevcut durumlar neler?
- ii. Geçmişte kurumu veya aynı sektördeki diğer kurumları etkileyerek tekrarlayabilecek krizler neler?
- iii. Paydaş grupların muhalefeti karşılaşılabilecek planlı faaliyetler neler?

İhtiyaç ve risk alanlarını sınıflandırmak; kriz oluşturabilecek risk parametrelerini değerlendirilmesi ve sınıflandırılması ile kriz yönetimi planlama sürecinde atılacak olan gerekli adımların düşünülmesini daha kolay hale gelmektedir. Denetim sürecinde ise oluşturulan liste de önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Çok uzun bir liste üst yönetim nezdinde güvenilirliğini kaybedecektir. Üst yönetimin hazırlanan listeyi kabul etmesi, tüm kriz yönetimi planlama sürecinde oldukça önemli olması nedeniyle liste, kuruluşun mali alt sınırındaki olası etkiye göre önceliklendirilmelidir. Bu detay üst yönetimin dikkatini çekecek ve hazırlanan listeyi kabul ederek uygulamaya almasını sağlayacaktır (Regester ve Larkin 2005, s. 198).

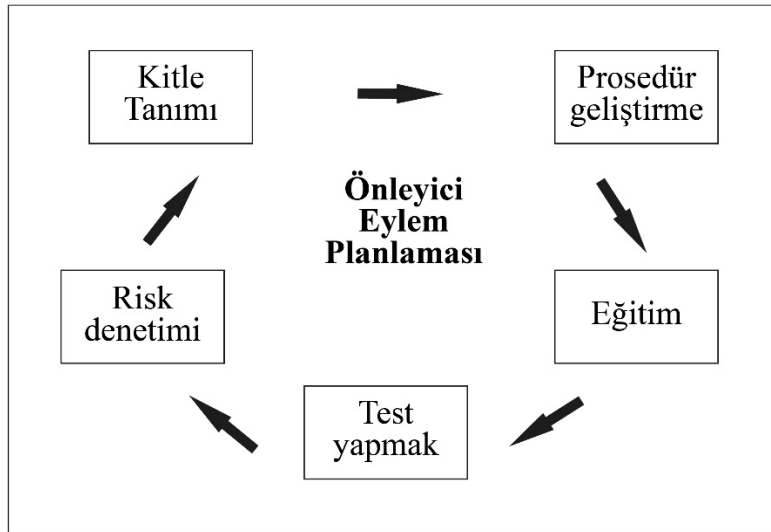
Kriz planları oluşumunda tepkici planlama mantığı öncesinde önleyici kriz planlamanın hazırlanması sırasında araştırma safhası büyük önem taşımaktadır. Araştırma sürecinde ortaya çıkabilecek krizlerin karakteristik özellikleri belirlenebilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s.188). Hazırlanacak tutarlı araştırmalar, potansiyel krizlerin sonuçlarına yönelik tahminlerde önemli rol alarak iletişim, halkla ilişkilerin özerkliği, kurumsal kültür ve üst yönetimin tutumunu kapsamaktadır (Penrose 2000, s. 160).

Regester ve Larkin (2005, s. 198), krizi oluşturacak risklerin listesinin hazırlanması sonrasında kriz yönetim planının oluşturulması için kurumun kendine soracağı sorular aşağıda yer almaktadır. Kurum bu sorulara yanıt vermesinin ardından olası krizlere karşı etkili bir kriz planı oluşumu sağlayabileceği öngörülmektedir.

*Kurumun olası riskin krize dönüşmesini engelleyecek politika ve prosedürleri var mı?
Krizin ortaya çıkması durumunda her yönüyle başa çıkmak için planlar var mı?
Planlar, tatmin edici bir şekilde çalıştıklarından emin olmak için test edildi mi?
Belirlenen potansiyel krizden etkilenme olasılığı en yüksek olan kitleler hangileridir?
Planlar, neler olduğu ve bu konuda ne yapıldığı hakkında bunlarla etkili bir şekilde
iletişim kurmak için prosedürler içeriyor mu?
Planın iletişim yönleri ve şirketin operasyonel yanıtı test edildi mi?*

Bu bilgiler ışığında, kriz yönetimi planlaması özet olarak; potansiyel kriz durumlarının listelenmesi sonrasında, bu durumların önlenmesi için politika ve stratejilerin geliştirilmesi, potansiyel yaratabilecek her krizle başa çıkmak amacıyla taktik ve stratejilerin oluşturulması ve bu durumdan kimlerin etkileneceğinin belirlenmesi sonrasında kurumun itibarına gelecek zararı en az seviyeye çekmek için krizden etkilenenlere yönelik etkili iletişim kanallarının oluşturularak bu sürecin sürekli tekrarlanması olarak açıklanmaktadır.

Şekil 3.3: Süreç Yönetimi



Kaynak: Regester, M. & Larkin, J., 2008 Risk issues and crisis management in public relations. India: Replika Press, s. 199

Şekil 3.3’de Regester & Larkin, süreç yönetimini; kitlenin tanımlanması, prosedür geliştirme, eğitim, test etmek ve risk denetimi döngüsü olarak açıklamaktadır.

3.3.2 Kriz Yönetimi Ekibi

Kriz planlama süreci, aşama aşama ilerleyen bir süreçten oluşmaktadır. Planlama aşamasında oluşturulan karara ilişkin görevlerin ve sorumlulukların doğru bir şekilde dağılımının gerçekleştirilebilmesi için kriz yönetimi ekibi oluşturulmalıdır. Kriz meydana geldiğinde sonuçların başarılı olabilmesi için en önemli adımların başında krizi yanıtlayacak olan üst düzey uzmanların oluşturduğu bir kriz yönetimi ekibinin var olmasıdır (Pearson ve Clair 1998, s. 71).

Kriz yönetim ekibi, kriz döneminde sadece kurum stratejisinde ihtiyacı olacak fon veya kaynakları sağlamanın yanı sıra bu stratejileri uygulamak için de sorumluluk taşımaktadır. Kriz yönetim ekibi, her bir iş bölümünün yönetiminde güvence sağlayarak, işin risk ve zararlarına uygun geniş ölçekli stratejiler oluşturmalıdır (Regester 1989, s. 67).

Kriz yönetiminde olası kriz planlarının yapılması önleme ve öngörme çalışmalarının yürütülmesi, meydana gelen bir krizin yönetilebilmesi ve kriz sonrasında yeniden yapılanma döneminde etkin olabilmenin yolu, ekip çalışması sayesinde başarıyı getirebilmektedir. Kriz yönetimi iyi bir ekip çalışması olarak açıklanmaktadır. Bu aşamada da en önemli nokta kriz yönetim ekibini kimlerin oluşturduğu ve hangi yetki ve donanımına sahip kişilerin kriz yönetiminden sorumlu olacağıdır (Pira ve Sohodol 2010. s. 207).

Esneklik ve bir kriz iletişim planının bozulmadan hayatta kalmasını sağlamanın anahtarı, kriz yönetimi ekibine aittir. “Bir kriz yönetimi planı önemli olsa da, onu kullanan ekip kadar iyidir” (Coombs 2000, s. 91).

Kriz yönetimi ekibi için yapılan açıklamalar sonucunda; kriz yönetimi ekibi oluşturanların her bir iş bölümünde görevlerini yerine sorunsuz getirebilmesi açısından oldukça önemli olduğunu ve kriz durumunda başarının sağlanabilmesi için iyi bir ekip çalışması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Regester ve Larkin (2005, s. 209), krizi kontrol altına almak ve yönetmek için *çekirdek ekip*, *kriz kontrol ekibi* ve *iletişim ekibi* olmak üzere kriz yönetim ekibini üçe ayırmaktadır:

Çekirdek ekip, yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktadır. Bu çekirdek ekip; iş sürekliliği, ürün tedariki, beklenmedik anlarda bütçe onayları, yüksek düzeyde iletişimi kurma (bakanlar, bürokratlar, milletvekilleri, uluslararası idari birimler vb.), yatırımcılar, müşteriler, medya, çalışanlar ve diğer hedef kitlelere yönelik mesaj içeriklerini onaylama, yasal ilişkileri yönetme (hukuk danışmanları ile iletişim, sigortalar, ödemeler vs.), halkla ilişkiler uzmanı tarafından desteklenen üst düzey yöneticinin en kısa sürede medya ilişkileri ve sözcülük görevini gerçekleştirmesini sağlama, ilgili gurupları ziyaret ederek gerekli bilgileri paylaşma görevleri bulunmaktadır. Çekirdek kriz ekibi üyelerinin bulunduğu ve kararların alındığı odanın gerekli olan tüm ekipmanlar ile donatılmış karargah odasında bir arada bulunması gerekmektedir. Kriz ekibi üyelerinin, telefon, internet erişimi, fotokopi makinaları, radyo, televizyon ve kayıt düzenleneklerinin bu oda içerisinde bulunması gerekmektedir. Ekipte uzun süredir kurumda çalışan, teknik jargona hakim, açık ve özlü bir dil kullanabilecek güvenilir bir sekreterin sürekli bulunması gerekmektedir. Kriz yönetim ekibinde yer alan her üye için gerçekleştirilmesi beklenen işlerden belirlenmiş bireysel sorumluluğunun olduğu alan belirlenmelidir. Ekip üyesi sorumluluğunun farkında olmalı ve provalarını öncesinde gerçekleştirmiş olmalıdır. Kriz iletişimi ekinde her üyenin, uzakta olma durumuna karşın bir yedeğinin olması gerekmektedir. Ekip liderinin seçiminde, hızlı hareket eden, kriz döneminde ekip üyeleri için neredeyse her 15 dakikada bir güncel bilgi düzenleyen ve bu toplantılara başkanlık edecek nitelikte olması gerekmektedir (Regester ve Larkin 2005, s. 209).

Kriz kontrol ekibi, çekirdek ekibin kararlarını sahada hızlı bir şekilde uygulamaya alacak olan ekiptir. Çekirdek ekip ile kriz kontrol ekibi arasındaki ayrım oldukça önemlidir. Hiçbir ekip, diğerine müdahale etmemeli ve kriz yerinde bulunacak olan kriz kontrol ekibinin tüm gelişmelerden çekirdek ekibi sürekli haberdar etmesi gerekmektedir. Bu süreçte sadece raporlama ve çekirdek ekip ile iletişimden sorumlu olacak bir kişi bulunmalıdır. Genel olarak kriz döneminde merkez ofiste bulunan çekirdek ekip, kriz kontrol ekibinden gelecek olan raporlar doğrultusunda acil harcamalar için stratejiler

oluşturarak, hasarın giderilmesi amacıyla hızlı bütçe onayları sağlayacaktır (Regester ve Larkin 2005, s. 209).

Kriz iletişimi ekibi, kriz yönetimi ekibinin en önemli parçasıdır. Olası krizler ve kriz anında bilginin toplanması, dağıtılması ve iletişimi strateji ve uygulamalarından, kriz döneminde ve yönetimindeki tüm iletişimi kapsayan çalışmalardan kriz iletişim ekibi sorumlu olmaktadır (Regester ve Larkin 2005, s. 209).

Buradan, kriz kontrol ekibini üç bölüme ayıran Regester ve Larkin'in (2005, s. 209), kriz anında olası tüm senaryoların değerlendirilerek gerekli uygulamalara geçilebilmesi için ihtiyaç duyulan yönetsel, teknik ve fiziksel yapıların kurulması, yönetilmesi ve iletilmesinin yanı sıra gerekli iletişimin sağlanması yönünde bütünsel bir yönetim sağlanmasını amaçladığı söylenebilir.

Kriz dönemlerinde, farklı liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kriz yönetim ekibinin kadrolara ayrılması ve eğitilmesi oldukça önem arz etmektedir. Farklı durumlarda otoriter liderler, ekip üyelerinin motivasyonunu düşürme veya yaratıcılıklarını engelleyecek dahi olsalar kararlı hareket edebilmektedir. Ekip üyelerinin farklı düşünce yapıları ve bakış açılarına sahip olmaları oldukça önem arz etmektedir. Aynı bakış açısı ve düşünce yapısına sahip olan ekip üyeleri, birbirlerinin yorumlarını kayıtsız bir şekilde kabul edebilecekleri için ekip liderini olumsuz etkileyerek, yanlış karar alımına yönlendirebilmektedir. Bu nedenle kriz yönetim ekibinde yer alacak tüm üyeler, kişisel özellikleri ve yeteneklerine göre (geniş bir vizyona sahip, soğukkanlı, kurum ve işi hakkında bilgili, hızlı, karar alma yeteneği güçlü) seçilmesi gerekmektedir (Pira ve Sohodol 2010, s. 211).

Kriz yönetim ekibi oluşturulmasının ardından belirlenmesi gereken ilk şey şirket sözcüsü olarak açıklanmaktadır. Kriz döneminde şirket sözcüsü oldukça önem arz etmektedir. Kriz yönetim ekibinde sadece bir kişi kurum adına demeç verme yetkisine sahip olması gerekmektedir. Kriz sözcüsü resmi kişidir ve krizin başlangıcından sonuçlanmasına kadar sadece bu kişinin demeç verme yetkisi bulunmamaktadır. Bu kişi genel olarak şirketin üst düzey yöneticisi olan CEO'dur (Chief Executive Officer). Ancak, her CEO şirket

yönetiminde harikalar yaratıyor olsa dahi insan ilişkileri ve iletişimde aynı düzeyde başarı sağlayamayabilmektedir. Kriz anında kriz sözcüsünün konuşma yeteneği, yönlendirme kabiliyeti, kıvaraklığı, görünüşü, yaratmış olduğu imaj, kendinden emin hali oldukça önemlidir. Tüm bunların sonucuda kriz sözcüsü belirlenirken, sözcünün kurum hiyerarşik yapısında bulunduğu yeri kadar iletişim yönünün de göz önüne alınması gerekmektedir. Tüm bu özellikler kapsamında seçilen kriz sözcüsünün, en önemli konuyu basına nasıl anlatması gerektiği ve hikayenin istenilen şekilde algılanarak yayınlanması hususunda başarılı olunabilmesini sağlamak amacıyla, basınla görüşme ve basına demeç verme konusunda eğitim alması gerekmektedir (Pira ve Sohodol 2010, ss. 212-213).

Farklı kurum kültürü ve kurum yapılarına göre bazı farklılıklar gösterebilecek olmasına karşın genel olarak kriz yönetim ekibinde yer alması gereken kemikleşmiş 8 temel kişi; yasal danışman, halkla ilişkiler uzmanı, telekomünikasyon uzmanı, finans uzmanı, insan kaynakları yöneticisi, üretim yöneticisi, pazarlama yöneticisi ve kriz sözcüsü olarak belirtilmektedir (Pira ve Sohodol 2010, ss. 212-219).

Mitroff'a göre ise kriz yönetim ekibi, altı veya 10 yöneticiden oluşması gerekmektedir. Bu ekip; başkan, halkla ilişkiler yöneticisi veya iletişim idarecisi, hukuk danışmanı, güvenlik ve sağlık danışmanlarından meydana gelmektedir (Mitroff vd. 1997, s. 51).

Özetleyecek olursak, olası bir krizin en az zararla veya başarıyla sonuçlandırılmasında, kriz yönetimi ekibinin doğru seçilmiş olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetimi ekibinin seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlardan bir veya birkaçının önemsiz görülmesi, yaşanan krizde istenmeyen sonuçlara neden olacağı görülmektedir.

3.4 KRİZ İLETİŞİMİ

Kriz yönetiminde kritik başarı faktörünü iletişim oluşturmaktadır. Bu durumda kriz yönetimini fırsata çevirecek olan etkileşim, iletişimin nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir (Kadıbeşegil 2003, s. 107).

Tutar (2000, s. 186) iletişim kavramını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

İletişim; konuşma, hareket veya yazı ile bilgi işaret veya mesaj iletişimi ve değişimidir. Daha kapsamlı bir tanımla iletişim, mesaj, gönderici ve mesajı alan olmak üzere üç önemli unsuru olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir.

Etkin bir iletişim kurmak için kısaca belirtilen formül aşağıdaki gibidir (Olson 1999, s. 97):

- i. Dikkatleri kazanın; sözlerinize ilgi çekecek bir söz veya anekdot ile başlayın.
- ii. İlgiyi çekin; sizi dinleyenlere konunun önemli olduğunu nedenlerini anlatın
- iii. Arzu yarattığınız; sizin anlattıklarınızı dinlemelerinin onlara nasıl fayda sağlayacağını belirtin.
- iv. Anlaşma sağlayın; dinleyenlere, tezinizin onlar için ne kadar yarar sağlayacağını konusunu kabul etmelerinde anlaşma sağlayın.

Buradan iletişimin, hayatın her alanında önemli olduğu gibi kriz döneminde de etkili iletişimin oldukça önem kazandığı ortaya çıkmaktadır.

Etkili bir iletişim, kurumun çevresine, kurumsal faaliyetlerin önemi ve halka karşı olan sorumluluğu anlatabilmenin önemli bir aracıdır. Amacına uygun olacak şekilde iletişimin yerine getirilmesi, önemli ölçüde göndericinin beceri, bilgi ve yeteneklerine bağlı olmaktadır. Etkin bir iletişim sağlamak için göndericinin alıcının tecrübe ve bilgi kapsamına giren semboller kullanması gerekmektedir. Göndericinin soyut sembol ve ifadeler yerine somut ifade ve semboller kullanması gerekmektedir. Alıcı tarafından anlaşılmayacağı düşünülen ifadeler, açıklanmalıdır. Gönderici ve alıcı için iletişimde algılama ve değerlendirme her ikisi için de geçerli olup, kişilere çevrelerinden ulaşan bilgi,

duygu, mesaj, fikirleri algılama ve değerlendirme şekilleri ile ilgilidir. Algılamada, kültürün, bilginin ve kişiliğin rolü büyüktür. Kriz dönemlerinde algılanması gereken mesaj ve bilgi artışı, algılama ile değerlendirmenin önemini arttırmaktadır. Etkin iletişimin temellerinden olan mesaj ise, gönderici veya kaynak, göndermiş olduğu kavramları bir mesaj şeklinde kodlamaktadır. Yazılan ve konuşulan kelimeler, çizimler ve grafikler, jest ve mimikler mesaj olarak değerlendirilmektedir. İletişimde mesajın, kaynağın istediği şekilde alıcaya ulaşmasını kanal sağlamaktadır. Alıcı ve kaynak arasındaki bağ kanaldır. Bu nedenle de kriz dönemlerinde kullanılan iletişim kanallarının açık bulundurulması, krizin yönetilmesini önemli derecede kolaylaştırmaktadır (Tutar 2000, 187-188). Kriz sırasında etkili bir iletişim sağlanması şirketin öncelikli görevleri arasında olması gerekmektedir (Türk 2007, s. 126).

Kriz yönetiminin; krizin nasıl atlatılacağı, krize sebep olan nedenleri ve çözümleri üzerine yoğunlaştığını belirten Peltekoğlu (2014, ss. 455-456), kriz iletişiminin ise kriz döneminde izlenecek olan iletişim stratejileri ve taktikleriyle ilgilenerek, gelişmelerin hedef kitle ile paylaşılması olarak açıklamaktadır.

Kriz yönetimi ile kriz iletişiminin birbirlerini destekleyen ancak birbirlerinden ayrı kavramlar olduklarının tespit edilmesi gerektiğine değinen Kadıbeşgil (2003, s. 55), kriz yönetimi, krizin teknik olarak yönetimine ağırlık verirken, kriz iletişiminin ise meydana gelen kriz gerçeği ve alınacak olan önlemlere yönelik stratejilerin geliştirilerek uygulanması şeklinde açıklamaktadır.

Coombs'a (2001, s. 92) göre ise kriz yönetimi, iletişimin doğru ve iyi kullanılmasına bağlı etkinlik kazanmaktadır. Kriz iletişimiyle ilgili Regester ve Larkin (2000, s. 209) kriz için en iyi hazırlanmış planlar iletilmediği sürece değersiz olduklarını belirterek kriz iletişiminin önemini vurgulamaktadır.

Reynolds ve Seeger (2005, s. 46) kriz iletişimini, meydana gelen olayı açıklayarak muhtemel sonuçlarını tanımlamayı ve ortaya çıkacak zarardan etkilenenlere yönelik olarak zararı azaltıcı nitelikteki bilgiyi, hızlı, doğru, eksiksiz ve tarafsız bir şekilde sunmak olarak açıklamaktadır. Farklı bir yaklaşıma göre kriz iletişimi, meydana gelen

krizde gerçeğe yönelik algı yönetimi ile neler yaşandığını kamuoyuna anlatmak veya kamuoyunun neler hakkında bilgi sahibi olması isteniyor ise onları anlatarak, kamuoyu görüşünü şekillendirmek olarak ifade edilmektedir (Fink 2013, s. 8).

Kriz iletişimi ekibi, kriz yönetimi ekibinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kriz iletişim ekibi, bilginin toplanması ile dağıtılmasından, iletişim strateji ve uygulamalarına kadar dönemindeki tüm iletişim çalışmalarından sorumlu olmaktadır (Pira ve Sohodol 2010, s. 208).

Yukarıda yer alan birçok araştırmacının kriz iletişimi ile ilgili açıklamalarından yola çıkarak; kriz iletişiminin, kriz yönetiminde en önemli aşama olduğu söylenebilir.

Kriz iletişimi sürecinde yapılması gerekenlerin neler olduğu aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Tellioğlu 2000, ss. 55-57):

- i. Kriz sürecinde mevcut kriz iletişim planı, krizin gidişat durumuna göre şekillenebiliyor olması gerekmektedir.
- ii. İletilecek mesajların net, gerçek, şeffaf, yapıcı, samimi, objektif ve sade olmalıdır.
- iii. Medya ile kriz yönetim ekibini sürekli iletişim halinde olmalıdır.
- iv. Kurumda yer alan iletişim kanallarının hepsinin sürekli açık olması gerekmektedir.
- v. Basın toplantısı için gerekli hazırlıklar yapılmalıdır.
- vi. Kriz anında paydaşların iletişim listelerinin yapılmış olması gerekmektedir.
- vii. Krizle ilgili en hızlı açıklamanın yapılması sağlamak ve kurumu kriz süresince en yetkili bilgi merkezi haline getirmek.
- viii. Kriz döneminde alınacak olan kararların öncelikle kurum çalışanlarına iletilmesi ve içeride yaşanabilecek tedirginliğin önüne geçilmesinin sağlanması (Tellioğlu 2000, ss. 55-57).

3.4.1 Kriz İletişiminin Önemli Etmenleri

Regester'a (1989, ss.140-142) göre, kriz iletişimi sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli noktalar aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- i. Medyanın, kriz dönemlerinde değerlendirebilecek şekilde isim, adres ve telefon numaralarının belirlenmesi,
- ii. Kurum için risk oluşturabileceği düşünülen her alanine; arka planda bilgilerinin toplandığı planların hazırlanması,
- iii. Hazırlanmış olan bu planların sürekli olarak güncellenmesi ve hem kurum yönetiminde hem de risk oluşturan kesimlerde kolay yerde hazır bulundurulması,
- iv. Kriz döneminde medyanın en son ulaştırılan bilgileri toparlayabileceği, odak noktası oluşturabilecekleri ve basın toplantıları gerçekleştirilebilecek bir basın odasının hazırlanması,
- v. Medya tarafından gelebilecek olan telefonları cevaplamak için acil bir basın merkezi oluşturulmalı,
- vi. Oluşturulan basın merkezine gerekli durumlarda 24 saat süresince hizmet sağlayacak şekilde araç ve ekipman desteğinin sağlanması
- vii. Üst düzey halkla ilişkiler çalışanlarının kriz yönetimi ekibinin içinde yer alması,
- viii. Mümkün ise kriz anında acil kontrol merkezi olarak kullanılacak olan kriz yönetim odasının hemen yanında bir oda hazırlanması ve bu odaya kriz yönetim ekibinin liderleri ve basın bildirisini hazırlayacak olan kişi dışında kimseyi almayacak şekilde planlanması,
- ix. Acil dbir durumda hızlı bir şekilde doldurulması amacıyla boşluklar içeren basın bildirisinin önceden hazırlanmış olması,
- x. Kriz anında gelen yeni veriler eşliğinde yeni basın bildirisinin hızlıca hazırlanması ve bu verilerin medya aracılığı ile hedef kitleyle paylaşılmasının sağlanması,
- xi. Basın bildirilerinin medyadan önce kurum içindeki ve kuruluş dışındaki aktörlere dağıtımı,
- xii. Kurum ile kurum dışında haberleşmeyi sağlayan santral görevlilerine gerekli eğitimler verilerek, olası bir kriz anında gelecek olan telefonların doğru isimlere yönlendirebilmesinin sağlanması,
- xiii. Kriz sürecinde meydana gelecek telefon ile baskının önüne geçilmesi,
- xiv. Kriz anında yapılacak basın toplantısı zamanlarının en erken şekilde açıklanması,
- xv. Gerçekleştirilecek her basın toplantısına hazırlıksız yakalanmamak amacıyla öncesinde yeterli tüm hazırlıkların yapılması,

- xvi. Kriz anında yürütülecek tüm iletişim çalışmalarında dürüst davranılarak spekülasyon yaratacak ortamların oluşturulmaması,
- xvii. Yaşanan krizin hatası veya suçunun başkalarına yüklenilmemesi,
- xviii. Ortaya çıkan kriz durumu nedeniyle endişe ve üzüntülerin olduğu ifade edilerek, insanların her zaman maddi varlıkların önünde tutulması gerekmektedir.
- xix. Kriz nedenleri, maliyeti gibi konular üzerinden spekülasyonlar yaratmadan sadece medyanın bildiği kadarını onlara sağlanması.

Kriz iletişimde Center ve Walsh (1985, s. 377), meydana gelen olaylara yardımcı olacak yol haritasını şu şekilde açıklamaktadır:

- i. Beklenmeyen tahmin edilmesi: Tahminde bulunulamayacak çok az olay vardır. Ne zaman meydana gelecekleri bilinmesede bir kurum, sel, yangın, grev, soygun gibi beklenmedik birçok olayı tahmin edebilmektedir.
- ii. Kurum karşılaşılabileceği bu tür olaylar için öncesinde kriz iletişim planı geliştirerek uygulamalıdır.
- iii. Kriz durumunda yapmaları gereken şeyler için çalışanlar eğitilmelidir.
- iv. Kriz durumlarında medya ile iletişime geçecek kriz sözcüsü seçilmelidir.

Kriz iletişimde başarılı olamayan kurumların yaptığı hataları Bernstein (2006, s. 41) yedi maddede sıralamaktadır:

- i. Meydana gelen krizin görmezden gelinmesi ve kimsenin öğrenmeyeceğinin düşünülmesi, yanılgısına kapılmak,
- ii. Krize cevap vermek için fazla zamanı olduğunu düşünerek, cevap vermede geç harekete geçmek,
- iii. Kriz kamuoyuna yansması sonrasında krizin çözümü için çalışmaları başlatmak
- iv. Kurumla ilgili medyada çıkan haberler sonrasında medyaya karşı olumsuz bir tutum sergilemek
- v. Kamuoyuna iletilen mesajların dilinin anlaşılabilir olmasını kabullenmek
- vi. Krizle ilgili sadece yazılı açıklama yapmak

3.4.2 Kriz İletişimi Planı

Kriz yaşayan bir kurum en iyi hizmeti, hedef kitle ve halk ile iletişim kurmak için önceden bir kriz iletişim stratejisi geliştirmişse vermiş olacaktır. Kriz anında kriz iletişiminin üstesinden gelebilmenin en doğru yolu, krizi yönetmek için bir plana sahip olmaktır. Krizin hangi nedenle meydana geleceği bilinemeyecek olsa da kurumun bir acil durum planına sahip olması gerekmektedir. Bu sayede kurum, medya ile kimin konuşacağını, karar verme zincirinde komutanın kimde olacağı ve iletişimin genel anlamda nasıl ele alınacağı son derece önem arz etmektedir. Meydana gelen kriz halkın büyük bir çoğunluğunu etkiliyorsa kurumun genel kriz planında kriz iletişim planına önemli derecede zaman ayırması gerekmektedir (Telg 2019, s. 3).

Kriz iletişim planı; mikro düzeyde, kriz yönetimi planı ise makro düzeyde ne ile ilgilendiğini ele almaktadır. Etkili kriz iletişimi planı, iletişim konusunda sadece pasif bir departman ismi olarak değil, aynı zamanda aktif olarak bir fiil ele almaktadır. İyi bir kriz iletişim planının hem uygulama hem de planlama unsurları, kriz yönetim ekibinin geliştirilmesine, taktiklerin esnek olarak uygulanması ve stratejik yönden yönetim masasına bağlanma ihtiyacına odaklanmaktadır (Massey ve Larsen 2006, s. 69).

Kriz iletişim planı hazırlamanın doğru zamanını felaket gelmeden önceki zamandır. Kriz başladığı zaman; plan yapmak için oldukça geç kalınmıştır bu nedenle kriz iletişim programlarının krizin uzakta olduğu zamanlarda yapılması gerekmektedir. Kriz meydana geldiği anda, ihtiyaç duyulacak olan insanları bir araya getirmek, krizde görevli olanlara görevlerini anlatmak, kamuoyunu bilgilendirmek, kriz haberini alan medyası ile ilgilenirken bir yanda da krizle mücadele edilmesi gerekmektedir. Tüm bunlarla ilgili önceden hazırlanmış bir plan yok ise kriz ile mücadele etmek oldukça zor bir hal alacaktır. Kriz iletişim planı, meydana gelebilecek krizlerin çerçevesini daraltmak için sarf edilen çabanın ayrılmaz bir parçası olmaktadır (Türk 2007, s. 126).

Massey ve Larsen (2006, s. 69) ise kriz iletişim planıyla ilgili, kriz sırasında iletişim faaliyetleri ile kararlarını yönlendirebilmek için kilit bir bileşen olmasına karşın,

kurumsal yönetimin devam edebilmesindeki başarıyı garanti edemeyeceğinin kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Kriz iletişimini yönetmek, krizi yönetmek kadar hayati öneme sahiptir. İletişim hataları nedeniyle ortaya çıkan her boşluk, rivayet, yanlış anlama, dedikodu ve saçmalıklar ile doldurulacaktır. Etkin bir kriz iletişimi planında sadece medya ile uğraşılmayacağı aynı zamanda kamu yöneticileri, finansal gruplar, tüketiciler, çalışanlar kimi durumlarda çalışanların yakınları gibi pek çok farklı grup ile de ilişki halinde bulunulması gerekmektedir. Tüm bu gruplarla farklı şekilde iletişim kuruluyor olsa da en önemli nokta tüm gruplara iletilen bildirimlerde mesajların birbiri ile tutarlı ve uyumlu olması gerekmektedir. Kriz iletişimi ile krizden etkilencek olan herkesin krizi aynı şekilde algılaması sağlanmalıdır. Kriz anında iletişim sürecinde kurum, tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmektedir. Bu nedenle yanlış anlaşılmalara düzeltilmesi için yapılacakları hızlıca kamuoyuna aktarılacak şekilde kriz iletişimi planı oluşturulur. Kriz döneminde kurumun tek sesliliği gerektiğinden, kurum adı hep aynı kişi demeç vermelidir. Bu kişi, kriz yönetim ekibinde detaylı olarak bahsedilen kriz sözcüsü olacaktır (Pira ve Sohodol 2010, ss. 233-237).

3.4.3. Kriz İletişimi Stratejileri

Kurumlar, paydaşları tarafından krizle ilgili sorumlu görülmelerinin derecesine bağlı olarak, iletişim stratejileri farklılaşabilmektedir. Bu aşamada, kurumun krizden sorumlu olup olmadığı algısı, gerçekte kurumun krizden sorumlu olup olmadığı kadar önem taşımaktadır. Genel olarak, kurumun krize karşı olan sorumluluğuna dair algının güçlenmesi, kurum imajının zarar görme tehdidini arttırmaktadır (Cornelissen 2017, s. 278).

Tablo 3.1: Kriz iletişim stratejileri

Düşük Sorumluluk Seviyesi Algısı	
Krizi "yok" sayma stratejileri	Krizin varlığını reddetmek
İnkâr	Bir krizin var olduğunun basit bir ifade ile inkâr edilmesi
Açıklama	İnkâr taktığının bir uzantısı olarak krizin neden var olmadığını açıklamaya yönelik girişimler
Saldırı ve sindirme	Bir krizin var olduğunu iddia eden kişi veya gruba karşı koymak için suçlayıcı aleyhine, karşı 'güç gösterisiz zorlama' yollarına başvurulması (örneğin kriz olduğunu iddia eden kişi/gruplara dava açma tehdidi)
Uzaklaşma stratejileri	Kurumun, krizin doğrudan sorumluluğundan uzaklaştırılmaya çalışılması
Bahane Üretme	Başkalarını günah keçisi olarak gösterme yoluyla kurumun kasıtlı ve kendi iradesiyle soruna sebep olduğunun inkâr edilmesi
Küçümseme	Paydaşları veya genel halkı, durumunkendi içinde o kadar da kötü olmadığını veya diğer krizlerle karşılaşıldığında yaşanan durumun pek de önemli olmadığını ikna etme taktiği
Çağırıştırma stratejileri	Kurumun, yaşanan krizi, paydaşların ve halkın olumlu değerlendirdiği şeylere bağlaması
Destekleme	Krizin getirdiği olumsuzlukları dengelemek ve negatif algıyı azaltabilmek için, paydaşlara veya genel olarak halka kurumun mevcut olumlu yönlerini (örneğin, geçmişte kurumun yaptığı hayırsever bağışları veya geçmişten beri süregelen, işçilere yönelik adil yönetim anlayışını anlatmak) hatırlatmak
Üstün bir amaca bağlama	Bir krizden kaynaklanan negatif algıları ve ortaya çıkan zararı, arzu edilen, daha önemli, üstün bir amaç ile ilişkilendirme taktiği (örneğin, hayat kurtaran ilaçlar geliştirmek için hayvan testleri yapılması)
Zarar görme stratejisi	Kurumun da krizden mustarip olduğunu iddia etmek
Mağduriyet	Kamuoyunun sempatisini kazanmak için kurumun krizin yrbanı olarak tasvir etmek
Yüksek Düzeyde Sorumluluk Algısı	
Kabullenme stratejileri	Kriz ile ilgili olarak sorumluluğu veya suçluluğu kabul etmek
Özür	Kriz için özür dilenip, suçun kabul edilmesi
İyileştirme	Krizden etkilenen mağdurlara bir tür tazminat verileceği veya yardım edileceğinin duyurulması (tazminat, mal, yardım vb.)
Pişmanlık	Kurumun kriz için özür dilemesi, paydaşlarından ve halktan yanlışlıklarını affetmelerini istemesi
Uyum stratejisi	Krizin tekrarlanmasını önlemek için söz verilmesi
Düzeltilme	Gelecekte krizin tekrarını önlemek için düzeltici eylemler yapılması ve bunların duyurulması

Kaynak: Cornelissen, J., 2019 *Kurumsal İletişim*, 1. Baskı, İstanbul: The Kitap s.277

Tablo 3'de kriz iletişim stratejilerinin tüm başlıkları ve uygulama yöntemleri detaylı olarak açıklanmaktadır.

Kriz iletişim stratejileri; yedi ana stratejiyi, hem de ilgili alt stratejileri sunmaktadır. Kriz iletişim stratejileri sırasıyla, "suçlayana saldırı" en savunmacı strateji ve "tam özür" en uyumlu strateji ile "savunma-uyumlu" sürekliliği yansıtmaktadır. Savunmacı stratejiler, kurumu korumayı hedeflerken, uzlaşmacı stratejiler mağdurlara yardım etmeyi hedeflemektedir. Suçlayana saldırma ve inkar ise krizi tamamen ortadan kaldırmayı

hedeflemektedir. Buradan anlaşılacağı gibi iki strateji de –yanlış algı olduğunu – ortada kriz olmadığını savunmaktadır. Kriz yoksa kurumda sorun da yoktur. Bununla birlikte, herhangi mağdur da olmadığı anlamına gelmektedir. Suçlayana saldırmak ise en savunmacıdır çünkü sadece krizi reddetmekle kalmayıp, ayrıca sözde kurbanlara da saldırmaktadır. Diğer kriz iletişim stratejilerinin tamamı krizin yaşandığını kabul etmektedir. Kriz kabul edildiği zaman temel mesajın oluşturulması gerekmektedir. Temel mesajda krizle ilgili bilgi verilmeli, mağdurlara şefkat sağlanmalıdır. Kriz durumu belirsizlik yaratması nedeniyle paydaşlar ortaya çıkan bu belirsizliğin krizle ilgili bilgilerin paylaşılmasıyla çözülmesini istemektedir. Bilgi ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Öncelikli olarak, krizin ne, ne zaman, neden, nerede, kim ve nasıl olduğu hakkında temel bilgilerin iletilmelidir. Sonrasında ise paydaşlara yaşanan krizden nasıl etkileneceklerinin söylenmesi gerekmektedir. Son olarak da eğer kendilerini krizden korumak için önlem alacaklar ise paydaşların uyarılması gerekmektedir. Pişmanlık ifadesi, kurumun yaşanan durumdan dolayı kendini kötü hissettiğini ve mağdurlar için endişeli olduğunu göstermektedir. Ancak pişmanlık, kriz sorumluluğu almayı gerektirmemektedir. Pişmanlık, krizin neden olduğu itibar zararını azaltmaya yardımcı olmaktadır. Buradan anlaşılacağı gibi şefkat ve bilgi paylaşımı, kurumun krizi kontrol ettiği algısının paydaşlarda yaratılmasını sağlayarak güven vermektedir (Coombs 2001, s. 37-38).

Kurumun krize karşı olan sorumluluğunun arttığı algısının yayılmasıyla birlikte, iletişim çalışanları kabullenme ve uyum stratejilerini uygulamaya geçmektedir. Kurum imajı hasarının ortaya çıkması durumunda kabul ve uyum stratejileri imaj hasarının onarımını vurgulamaktadır. Kurumların paydaşları tarafından kriz sorumlusu olarak kabul edildiklerinde kurumun inkar ya da küçümseme stratejilerini uygulaması doğru olmayacağı düşünülmektedir. Tüm bunlara rağmen doğru kriz stratejisi uygulansa dahi krizin çözüme ulaşamayabileceğinin de farkında olunması gerekmektedir. Kriz ortaya çıktığında çeşitli grup veya kişiler ortaya çıkarak tartışmaya dahil olabilir ve az ya da çok seslerini bu dönemde duyurabilmektedir.

3.5 KRİZ YÖNETİMİ VE MEDYA

Kriz dönemlerinde kurumların medya ile görüşebilecek ilişkileri olmalı ve medya tarafından yöneltilecek olan soruların otuz dakika içerisinde cevaplanarak, medyaya ulaşan bilgilerin güncellenmesi sağlanmalıdır (Okay-Okay 2002, s. 185). Medyaya sağlanacak olan bu bilgi akışı, kriz iletişimi yönetimi sürecini olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir.

Kriz dönemlerinde kurum ve medya arasındaki ilişki oldukça kritik bir sürece dönüşmektedir. Bunun nedeni ise medya kurumda yaşanan krizin etkilerini kamuoyuna aktarılması, ilgili olan hedef kitlenin kriz hakkında düşüncelerinin oluşmasında kilit bir rol almış olması, kriz derinliğinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kriz dönemlerinde kurumlar medya gerçeği ile karşı karşıya kalmaktadır (Pira ve Sohodol 2010 s. 219).

Kriz sürecinde medya düşman olarak algılanmamalıdır. Medyanın kriz sürecinde kurumun ulaşılması gerekmekte olan kitlelere doğrudan erişimi bulunmaktadır. Bu nedenle kriz sürecinde medyadan kaçınmak yerine, önemli olan mesajların iletilmesi için doğru bir kanal olarak kullanılması gerekmektedir. Kriz döneminde doğrulanmış olan gerçekleri içeren bir beyan hazırladıktan sonra şirketin neler yaptığının iletilmesi ve arka plandaki süreçle ilgili bilgi akışının sağlanması gerekmektedir (Weiner 2006, s. 4).

Kriz dönemlerinde medya kuruluşları ile kesintisiz iletişim sağlamak, iş birliğini oluşturmak ve yaşanan süreçlere dâhil olmalarının sağlanması gerekmektedir. Aynı zamanda olumlu değerlendirmelerde bulunulmasını sağlayarak, sürece uygun olan iletişim araçlarının kullanımı, kriz iletişimi yönetimi açısından önem arz eden unsurlar arasında yer almaktadır (Tüz 2004, s. 100).

Weiner (2006, s. 5) kriz döneminde medya ile kurulacak olan iletişimde yapılması ve yapılmaması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

Yapılması gerekenler:

- i. Gazeteciler tarafından sorulacak olan soruların cevaplarının tahmin edilmesi
- ii. Mülakatlara hazır olunması
- iii. Etki sağlayacak mesajların geliştirilmesi
- iv. Gerekli bilgilerin yazılı olarak saklanması
- v. Yanlış bilgilerin gündemden kaldırılması
- vi. Kriz mağdurlarının unutulmaması
- vii. Medya ile iletişimi sürekli kılınması.

Yapılmaması gerekenler:

- i. Spekülasyon oluşturmak,
- ii. Kriz kelimesinin sürekli tekrarlanması
- iii. Gerçeklerin tüm açıklığıyla ve fazlaca açığa vurulması
- iv. Gazetecinin yazacağı makaleye izin verilmemesi
- v. Süreçle ilgili yorumsuz kalınması

Kriz yönetiminde ilk kural, iletişim kurmaktır. Krizde erken saatler oldukça kritiktir ve krizin gidişatını belirlemektedir. Bu nedenle medya tarafından sorulacak olan ilk sorular muhtemelen kolay ve tahmin edilebilir olacaktır. Krizin ilk saatlerinde medya tarafından yönlendirilecek muhtemel sorular aşağıdaki gibidir (Weiner 2006, s. 4):

- i. Ne oldu?
- ii. Nerede?
- iii. Sorunu ne zaman öğrendiniz?
- iv. Bu konuda ne yapıyorsunuz?
- v. Suçlu kim?
- vi. Uyarı işaretleri var mıydı?
- vii. Can ve mal nasıl korunacak veya telafi edildi mi?

3.5.1 Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Arasındaki Farklar

Geleneksel medya ile sosyal medyanın gelişim süreçlerinde hedef kitleye yönelik çok fazla iletişim merkezli fırsat sunulduğu belirtilmektedir. Geleneksel medya tarafında merkezde üretilmekte olan bilginin yayılması ve paylaşılması sağlanmaktadır. Sosyal medyada ise geniş bir ağ kapsamında bilginin üretilmesi, araştırılması ve dağıtılması kullanıcıların tekilinde gerçekleştirilmektedir. Geleneksel medyada üretimi genel olarak profesyoneller tarafından gerçekleştiriliyor olması nedeniyle değişim söz konusu olmamaktadır. Ancak sosyal medya tarafında oluşturulan içeriklerin sürekli yenilenme ve geliştirilme imkanı bulunmaktadır (Kırcova & Enginkaya 2015, s. 9).

Geleneksel medya ve sosyal medya zamanla kıyaslanmaları artıyor olsa da birbirinden etkileneceklerinde de artış gözlenmektedir. İki medyanın da karşılaştırılarak belirli tanımların yapılması için çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Son yıllarda geleneksel medyanın göstermiş olduğu olumsuz işlevler, güveni sarsmasına ve bu nedenle toplumun sosyal medya platformlarına yönelmesine neden olduğu belirtilmektedir. Sosyal medyaya giderek artan ilgiyle birlikte geleneksel medya arasındaki farkların neler olduğunun ortaya çıkarılması düşünülmektedir (Taşdemir 2011, s. 651).

Sosyal medya iletişim biçiminde işleyiş ve işlevleri bakımından geleneksel medyadan; anımsalılık, etkileşimcilik, tüketicinin üreticiye üreticinin de tüketiciye dönüşebildiği, profesyonellik gerektirmemesi, küçük grup iletişimi sağlaması, kozmopolitlilik, hiyerarşik ilişkilerin önemsenmiyor olması, iletilerin değiştirilebilirliği, zincirleme iletişim, zaman aşırılık, çoklu medya uygulaması, mülkiyet yapısındaki farklılık ve çok sayıda enformasyon sağlaması gibi birçok farklı özellikleriyle ayrıştığı alanlar bulunmaktadır (Güngör 2011, s. 312).

Geleneksel medya ve sosyal medya arasında bulunan farklar, kullanılan yöntemlere göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Bu özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır³:

³ Viki Pedi, 2021 https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_medya#Geleneksel_Medyadan_Farklar.C4.B1 [erişim tarihi 09 Haziran 2021]

- i. Erişim: Geleneksel medya ve sosyal medya teknolojileri herkese genel kitleye erişimde olanak tanımaktadır.
- ii. Erişilebilirlik: Geleneksel medyada içerik etimi genel olarak özel şirketler ve hkmetler tarafından gerçekleştirilirken, sosyal medya araçlarında genel olarak içerikler herkes tarafından az bir maliyetle veya hiç maliyet olmadan kullanılabilmektedir.
- iii. Kullanılrlık: Geleneksel medya da üretim genel olarak uzmanlık ve eēim gerektirmektedirken, sosyal medya araçlarında bu gereklilik bulunmamaktadır.
- iv. Yenilik: Geleneksel medya da iletişimlerde ortaya çıkan zaman farkı, sosyal medya da anında etki ve tepki ile kıyaslandığında uzun olabilmektedir.
- v. Kalıcılık: Geleneksel medya uygunlandıktan sonra deēiřtirilemezken sosyal medya araçlarında yorum veya yeniden düzenleme ile birlikte anında deēiřimler gerçekleştirilebilmektedir.
- vi. zgrlk: Geleneksel medya ve sosyal medyanın en önemli farklı özgürlük kriterinde ortaya çıkmaktadır. Geleneksel medya, reklam verenler ve hkmetin baskısı altındayken zgr yayın yapamamaktadır. Sosyal medya araçlarında ise herkesin eēit düzeyde müdehale edebiliyor olması, kolay erişilebilirlik ve global bir platform olması nedeniyle oldukça zgr olduēu belirtilmektedir.

Bu bilgiler doērultusunda geleneksel medya ve sosyal medya arasındaki farklılara baktığımızda; haber/içerik oluşturma süreçlerinden, erişilebilirliğe, yeniliklerin uygulanma hızından, kalıcılıēa hatta zgr içerik üretimine kadar oldukça farklı olduēu söylenebilmektedir.

3.5.2 Kriz Döneminde Medya İlişkilerinde Dikkat Edilmesi Gerekenler

Kriz döneminde yürütülen medya ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken temel kurallar ařaēıdaki şekilde sıralanmaktadır (Pira ve Sohodol 2010, ss. 221-222):

- i. Dürüstlük: Kriz sürecinde medyanın güvenini ve desteēini saēlamak için dürüstlük ön koşul olarak belirtilmektedir.

- ii. Süreklilik: Kriz süresince kurumun medya ile iletişiminin kesilmemesi, güncel kaynak ve bilgilere erişim sağlandıkça bu güncel sonuçların medyaya sürekli iletilmesinin sağlanması gerekmektedir.
- iii. Zamanlama: Krizle ilgili gelişmelerin medyaya geciktirmeden zamanında iletilmesi gerekmektedir.
- iv. Eşitlik: Kriz hakkında bilgi aktarımı gerçekleştirildiği süreçte tüm medya kanallarına eşit seviyede davranılması gerekmektedir. Bazı medya kanallarına bilgi paylaşımında ağırlık verilip bazılarına az bilgi paylaşımı, kriz süreci içerisinde yeni bir medya kriz yaşanmasına sebep olabilmektedir.
- v. İlgili olduğunu kanıtlamak: Kriz sürecinde medya, kurumun yaşanan krizle gerçekten ilgilenip ilgilenmediği konusunu sorgulayarak, hazırlayacakları haberleri bu sorgulama sonucunda varacakları kanaate göre belirlemektedir. Bu sebeple kurumun medya ile kuracağı iletişimde dikkatli olması gerekmektedir.
- vi. Sakin olmak: Kriz sürecinde medya ile sağlanan ilişkilerde sakinliğin kaybedilmesi, kurumun da sağduyusunu kaybetmesine neden olacağından yıkıcı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple medya ilişkilerinin akılcı, sakin ve sağduyulu bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir.
- vii. Yönlendirmek: Bir diğer önemli nokta ise olayla ilgili medyanın kurum tarafından verilen bilgiyi onaylayacak tarafsız ve bağımsız bilgi kaynaklarına yönlendirilmesini sağlamaktır.

Özetleyecek olursak, kriz yönetimi sürecinde medya ilişkileri oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Kriz sürecinde medyanın desteğini alıyor olmak, kurum için ön koşul olması nedeniyle; medya ile ilişkilerde sürekliliğin sağlanması, tüm medya kanallarına zamanında ve eşit düzeyde bilgi aktarımı gerçekleştirilmesi, kurumun kriz ile göstermelik değil, gerçek anlamda ilgilendiğinin hissettirilmesi ve medyanın kurum tarafından iletilen bilgileri teyit amaçlı erişeceği kanallar hususunda tarafsız kaynaklara yönlendirme yapılması gerektiğini ortaya çıkmaktadır.

4. ARAŞTIRMA METODOLİSİ VE BULGULAR

Türkiye’de farklı alanlarda hizmet veren kurumların, kurumsal iletişim departmanlarında görev yapan kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler profesyonelleri ve çalışanlarıyla anket yöntemi ile nicel araştırma yapılmıştır.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kriz sadece tahminlerle ve sadece anlık tepkisel kararlarla idare edilebilecek bir durum değildir. Günümüzün kriz yönetimi anlayışı sadece reaktif tepkiler vermek üzerine değil, konuya proaktif bir bakış açısı ile eğilinmesini gerektirmektedir. Bu anlamda başarılı bir kriz yönetiminin sadece tepki tabanında değil önleme, öngörme ve öngörülemeyen ya da çeşitli nedenlerle önlenemeyen krizlerin marka/kurumun en az zararla atlatılmasını sağlayabilmek için hazırlık tabanında ele alınmasını gerektirmektedir. Bu anlamda kriz yönetimine bir taktik olarak değil stratejik yönetimin bir parçası olarak yaklaşmak gerekmektedir.

Kriz yönetimine strateji bakış açısı kurumun kültürünün krize duyarlı hale getirilmesi, krizleri önlemeye yönelik risk analizleri ve konu takiplerinin yapılmasını, krize yönelik gerekli iletişim ve uygulama planlarının hazırlanmasını, hazırlanan planlara yönelik simülasyonların gerçekleştirilmesini, kriz yönetim ekibinin ve kriz sözcüsünün uygun şekilde belirlenmesini, temel iletişim mesaj çerçevelerinin oluşturulmasını, rakip krizlerinin ve sektörel krizlerin takip edilip gerekli derslerin çıkarılmasını gerektirmektedir. Bu araştırmanın amacında Türkiye’deki şirketlerin yukarıda sayılan kriz yönetimi bileşenlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini ortaya koymak ve kurumların daha önce geçirdikleri kriz tecrübesi olup olmadığına göre kurumlar arası farklılıklar olup olmadığını tespit etmektedir.

Kriz yönetimi konusunda yurtdışında yapılan çok sayıda benzer araştırma bulunmasına rağmen ülkemizde konuya ilişkin araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu anlamda mevcut araştırma alana katkı sağlayıcı bilgi üretme niteliğini taşımaktadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN SORULARI

- i. Türkiye’deki kurumların krize yönelik planlama seviyeleri ne düzeydedir?
- ii. Türkiye’deki kurumların krizlere yönelik hazırlık seviyeleri ne düzeydedir?
- iii. Türkiye’deki kurumların kriz yönetimini stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak görmektedirler mi?
- iv. Türkiye’deki kurumların kriz dönemlerindeki uygulamaları literatürde tavsiye edilen özelliklere uygun şekilde gerçekleştirmekte midir?
- v. Türkiye’deki kurumların kriz sonrası dönemlere ilişkin uygulamaları literatürde tavsiye edilen özelliklere uygun şekilde gerçekleştirmekte midir?
- vi. Daha önce kriz tecrübesi yaşamış işletmeler ile yaşamamış işletmeler arasında planlama, krize hazırlık, kriz yönetimine stratejik bakış, kriz dönem uygulamaları, kriz sonrası dönem uygulamaları süreçleri açısından farklılık var mıdır?
- vii. Kurumların çalışan sayısı büyüklükleri açısından planlama, krize hazırlık, kriz yönetimine stratejik bakış, kriz dönem uygulamaları, kriz sonrası dönem uygulamaları boyutları arasında farklılık var mıdır?

4.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Gerçekleştirilen araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli kurumlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise KİD’e üye olan kurumlar ve İDA’ya üye olan ajaslardan iletişim hizmeti alan kurumlar oluşturmaktadır. Hazırlanan araştırma formu örneklem çerçevesinde; toplam 240 kurumun, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler yöneticisine gönderilmiş ve verilen süre sonucunda toplam 128 form toplanmıştır.

4.4 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Mevcut araştırma J.M. Pensore tarafından 2000 yılında Public Relations Review v26 no2 p.155-171 sayfalarında yayınlanan “The Role of Perception in Crisis Planning” başlıklı makalesi ve o araştırma bünyesinde yaptığı araştırmaya dayanmaktadır.

Söz konusu çalışmadan alınan ölçek formu, Prof. Dr. Çisil Sohodol tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve araştırma süreci öncesinde 7 kurumsal iletişim uzmanı ve halkla ilişkiler yöneticisi üzerinde pilot test yapılarak gerekli değişiklik ve düzenlemeler uygulanmıştır. Oluşturulan anket soruları e-posta yoluyla kurumların, kurumsal iletişim departmanlarında görev yapan kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler profesyonelleri ve çalışanlarına gönderilmiş ve cevaplar aynı şekilde e-posta aracılığıyla alınarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 20 programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Cronbach's alpha testi (I) sonucu 0.91'dur. Araştırma formunda demografik özelliklerin yanı sıra planlama, krize hazırlık, kriz yönetimine stratejik bakış, kriz dönem uygulamaları, kriz sonrası dönem uygulamaları başlıkları altında toplanan 32 ifade verilmiş ve katılımcıların Likert tipi ölçek üzerinde (1 kesinlikle katılmıyorum – 5 kesinlikle katılıyorum aralığında) söz konusu ifadelerle ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Söz konusu 32 ifadeden 4, 10, 11, 16, 20, 26 nolu ifadeler planlama, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 17, 19 nolu ifadeler hazırlık, 1, 2, 3, 13, 14, 18, 21, 25, 32 nolu ifadeler stratejik bakış açısı, 15 ve 27 nolu ifadeler kriz dönemi uygulamaları ve 29, 30 nolu ifadeler de kriz sonrası dönem uygulamaları başlıkları altında değerlendirilmiştir. Soru formunda ayrıca katılımcıların çalıştıkları kurumların son 5 yıl içerisinde bir kriz tecrübesi yaşayıp, yaşamadıkları, işletmelerin çalışan sayısı büyüklüğü ve hizmet verdikleri sektörü belirtmeleri istenen sorular da sorulmuştur. Bulguların değerlendirilmesi kısmında katılımcıların ifadelerle ilişkin yanıtlarının ortalama skorları (mean değeri) ve sd. değerleri verilmiştir. Ayrıca, daha önce kriz tecrübesi yaşamış kurumlarla yaşamamış kurumlar arasında yukarıda sayılan 5 başlığa ilişkin istatistiksel anlamda bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için t-testler yapılmış ve sonuçlar raporlanmıştır. Son olarak, kurum çalışan sayısı ve hizmet verilen sektörler bazında stratejik bakış açısından bir farklılık olup olmadığını tespit etmek açısından anova testi yapılmıştır.

4.5 BULGULAR

Tablo 4.1’de aşağıdaki beş araştırma sorusuna ilişkin mevcut durumu tespit edebilmek amacıyla katılımcılara sorulmuş 32 ifade ve katılımcıların bunlara ilişkin verdikleri yanıtların ortalama değerleri ve standart sapma sonuçları sunulmuştur.

- 1- Türkiye’deki kurumların krize yönelik planlama seviyeleri ne düzeydedir?
- 2- Türkiye’deki kurumların krizlere yönelik hazırlık seviyeleri ne düzeydedir?
- 3- Türkiye’deki kurumlar kriz yönetimini stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak görmektedirler mi?
- 4- Türkiye’deki kurumların kriz dönemlerindeki uygulamaları literatürde tavsiye edilen özelliklere uygun şekilde gerçekleştirmekte midir?
- 5- Türkiye’deki kurumların kriz sonrası dönemlere ilişkin uygulamaları literatürde tavsiye edilen özelliklere uygun şekilde gerçekleştirmekte midir?

Tablo 4.1:

	İFADELER	M	ps
1	Çalışanların kriz anında karar verme yetkileri vardır.	1.2	.60
2	Kriz durumlarında CEO şirket sözcüsüdür.	4.5	.58
3	Kriz yönetim ekibi farklı fonksiyonlardan gelen kişilerden oluşur.	4.2	.55
4	Kriz iletişim protokolleri oluşturulmuştur.	3.8	.71
5	Krize yönelik hazırlıklar kapsamında ilgili paydaş grupları önceden tanımlanmıştır.	2.5	.68
6	Kriz senaryosu planlama oturumları yapılmaktadır.	2.1	.81
7	Kriz önleyici eylem planlama oturumları vardır.	2.0	.54
8	Krize ilişkin riskler düzenli olarak değerlendirilmektedir.	2.3	.76
9	Olası krizlere ilişkin temel mesaj çerçeveleri önceden tanımlanmıştır.	2.3	.59
10	Kurumsal kriz planı vardır.	4.1	.78
11	Farklı departmanlara ilişkin kriz planlamaları vardır.	2.2	.85
12	Kurum içinde krize müdahale eğitimleri yapılmaktadır.	2.4	.53

13	Üst yönetim kriz yönetimi sistemine önem vermektedir.	2.7	.66
14	Krize hazırlık ve kriz iletişimi süreçlerine ayrılan özel bütçe bulunmaktadır.	1.5	.84
15	Kurumda kriz kontrol merkezi vardır.	3.0	.63
16	Daha önce yaşanan rakip/sektör krizlerinin incelenmesine ilişkin kriz portföyü oluşturulmuştur.	2.4	.77
17	Kriz sinyallerini tespit etmeye yönelik erken uyarı mekanizmaları vardır.	2.4	.50
18	Kriz yönetimi kurumsal stratejik planlamaya dahil edilmiştir.	2.6	.67
19	Yıllık kriz tatbikatları vardır.	1.8	.74
20	Kriz planları sürekli takip ve revize edilmektedir.	1.9	.82
21	Kriz yönetimine uzun vadeli bağlılık vardır.	2.6	.86
22	Kriz olmadığı dönemlerde de konu yönetiminin bir parçası olarak medya ilişkileri yürütülmektedir.	3.6	.72
23	Organizasyonun krize karşı savunma ve dayanıklılığı değerlendirilmektedir.	2.0	.56
24	İç / dış çevre faktörleri denetimi vardır.	3.1	.61
25	Kriz yönetimine proaktif yaklaşım vardır.	2.7	.55
26	Organizasyonun krizlere karşı verebileceği tepki stratejileri önceden çalışılıp belgelendirilmiştir.	2.7	.88
27	Kriz dönemlerinde günlük operasyonlara devam edebilmek için acil durum planları vardır.	2.6	.76
28	Kriz planlarının ve uygulamalarının etkinliğinin değerlendirmeleri yapılmaktadır.	2.1	.48
29	Kriz sonrası dönemde gerekli değerlendirmeleri yapmak için kriz bilgilendirme ekibi vardır.	2.3	.81
30	Yaşanan krizle ilgili her şey belgelendirilir.	3.7	.78
31	Krizler değişim/büyüme için bir fırsat yaratır.	2.9	.67
32	Kriz yönetiminden sorumlu üst düzey yönetici vardır.	3.2	.59

Tablo 4.2’de yukarıda ayrıntılı olarak verilmiş 32 ifadenin kriz yönetimine ilişkin beş farklı alt kategorisi bazında toplam ortalama değerleri sunulmuş ve kurumların planlama, hazırlık, kriz yönetimine bakış, kriz dönem uygulamaları, kriz sonrası dönem uygulamaları, kategorilerindeki genel ortalama skorları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 4.2:

	M	Sd.
Planlama*	2.9	.70
Hazırlık*	2.25	.63

Kriz Yönetimine Stratejik Bakış*	2.83	.56
Kriz Dönem Uygulamaları*	2.8	.80
Kriz Sonrası Dönem Uygulamaları*	3.0	.59

Tablo 4.3'te son 5 yıl içerisinde kriz tecrübesi yaşamış ve yaşamamış kurumların kriz yönetiminin bahsi geçen 5 alt kategorisine ilişkin istatistik olarak anlamlı farkları bulunmadığını tespit edebilmek için yapılmış t-test sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.3:

	5 Yıl İçinde Kriz Yaşamış				5 Yıl İçinde Kriz Yaşamamış	
	M	Sd	t	Sig	M	Sd
Planlama*	3.5	.62	4.40	.000	2.3	.75
Hazırlık*	2.9	.82	6.20	.000	1.6	.60
Kriz Yönetimine Stratejik Bakış*	3.66	.58	6.30	.000	2.0	.73
Kriz Dönem Uygulamaları	2.9	.61	3.20	.860	2.7	.67
Kriz Sonrası Dönem Uygulamaları*	3.4	.57	4.70	.000	2.6	.80

Yukarıda yer alan Tablo 4.3'te son 5 yıl içerisinde kriz yaşamış ve yaşamamış kurumların sonuçları yer almaktadır. Katılımcılardan, Tablo 4.1'de yer alan 32 ifadenin yanında aşağıda yer alan 4 ifadenin yanıtı alınmıştır.

33 Cinsiyetiniz nedir?

☐ KADIN ☐ ERKEK

34 Kurumdaki pozisyonunuzda çalışma yılınız?

☐ 1- 4 yıl

☐ 5-9 yıl

☐ 10 yıl ve üstü

35 Kurumunuzun çalışma alanı nedir?

☐ HİZMET ☐ ÜRETİM

36 Kurumunuzda son 5 yıl içinde kriz yaşandı mı?

☐ EVET ☐ HAYIR

Araştırmaya dahil olan katılımcıların yukarıda yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar kapsamında; 79'u kadın, 49'u erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların çalışma yıllarına baktığımızda 5 yıl altı 30 katılımcı, 5 ile 10 yıl arası çalışan 42 katılımcı, 10 yıl ve üstü çalışan 56 katılımcı bulunmaktadır. Çalıştıkları sektörleri değerlendirdiğimizde ise 57'si hizmet, 71'i üretim sektöründe görev almaktadır.



5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Krize yönelik planlama başlığı altında verilen yanıtlara ait ifadeler değerlendirildiğinde; katılımcıların çalıştıkları kurumların yüksek oranda kurumsal kriz planları olduğu tespit edilmiştir (m=4.1). Yine benzer bir sonuç olarak katılımcılar kriz planları bünyesinde kriz iletişim protokollerinin oluşturulduğunu ifade etmişlerdir (m=3.8). Ancak, katılımcılar, çalıştıkları kurumların farklı departmanlarına ilişkin kriz planlamaları hakkında ortalamanın altında bir görüş bildirmişlerdir (m=2.2). Bu durum, krize yönelik planlamanın kurumun farklı departları için ayrı ayrı şekilde yapılmadığının bir göstergesidir. Proaktif kriz yönetimi sürecinin önemli bir gerekliliği kurumların rakiplerinde ya da faaliyet gösterdikleri sektörde yaşanan krizleri takip edip, buradan gerekli dersleri çıkararak bu dersleri kriz planlamasına dahil etmesidir. Ancak, bu konuda katılımcılara yöneltilen ifade ortalamanın altında (m=2.4) değerlendirilmiştir. Bu durum, katılımcı kurumların rakip ve sektör krizlerine ilişkin kriz portföyünü gerektiği gibi oluşturmadıklarını ortaya koymaktadır. Planlamaya yönelik elde edilen en can alıcı bulgu ise kriz planlarının sürekli takip ve revize edilmesine ilişkin ifadenin oldukça düşük bir düzeyde değerlendirilmiş olmasıdır (m=1.9). Oysa ki kriz yönetimi, durağan değil, değişen iç ve dış çevre koşullarına göre sürekli olarak takip edilip, planlarda gerekli revizyonların yapılmasını gerektiren dinamik bir süreçtir. Kriz yönetimi literatürü ve bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde de planların mevcut koşullara göre sürekli takip ve revize edilmesi gerektiği açıkça ortaya konmaktadır. Buna rağmen araştırmanın örneklemini içerisindeki kurumların bu çok önemli gerekliliği yerine getirmediği tespit edilmiştir.

Krize yönelik hazırlık başlığı altında verilen yanıtlara ait ifadeler değerlendirildiğinde katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin dikkat çekici bulgular, proaktif yani ön görme süreci ile başlayan kriz yönetimi anlayışının benimsenme oranının, ortalamanın altında olmasıdır. Kriz oluşturma ihtimali olan risklerin düzenli olarak değerlendirilmesi ve kriz sinyallerini tespit etmeye yönelik erken uyarı mekanizmalarının varlığı ile ilgili ifadeler katılıma katılım oranı, ortalamanın altındadır. Bu durum, kurumların krizleri ön görme konusunda gerekli başarıyı göstermelerinin önünde çok büyük engel teşkil etmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; risk analizi konu takibi ve erken uyarı mekanizmalarının

krizleri ön görmek ve dolayısıyla önleme şansını yakalayabilmek için en önemli gereklilikler olduğu görülmektedir. Bu noktada kurumların bu alandaki eksikliklerini tamamlamaları kriz yönetimi becerilerini geliştirebilmeleri açısından ciddi şekilde ele alınması gereken zorunluluktur.

Kriz yönetimi sürecinde sadece kağıt üzerinde planlama yapmak yeterli olmamakta ve kurumların çeşitli simülasyonlar, kriz senaryosu planlama oturumları, kriz önleyici eylem planlama oturumları ve krize müdele eğitimleri gibi uygulamalarla krize hazırlıklı olma seviyelerini arttırmaları gerekmektedir. Ancak elde edilen sonuçlar, katılımcı kurumların bu oturumları düşük düzeyde gerçekleştirdiğini ortaya koymuş ve ortalamanın altında mean skorları tespit edilmiştir. Ayrıca, belirli dönemlerde kriz tatbikatları yapılması da planlamanın hazırlık düzeyinde ne ölçüde hayata geçirilebildiğini ve hazırlık süreçlerinde hangi noktaların eksik kaldığını görebilmek açısından son derece önemlidir. Ancak bu konuya ilişkin yanıtlar değerlendirildiğinde yıllık kriz tatbikatına ilişkin ifadenin mean skoru 1.8 düzeyinde kalmıştır. Bu durum kurumları gereği gibi yıllık kriz tatbikatı yapmadıklarının bir göstergesi olmuştur. Krize hazırlık sürecinin önemli bileşenlerinden bir tanesi de iletişim anlamındaki hazırlıklardır. Bu anlamda belirlenen en olası kriz türlerine ilişkin temel mesaj çerçevelerinin önceden tanımlanması kriz meydana geldiğinde durumun yarattığı baskıdan kaynaklı hatalar yapılmaması ve bir rehber niteliği taşıması açısından oldukça önemlidir. Ancak bu konuya ilişkin verilen ifadenin mean skoru da ortalamanın altında kalmıştır. Yani, kurumlar temel mesaj çerçevelerini önceden tanımlamamaktadır.

Krize yönelik stratejik bakış açısı başlığı altında verilen yanıtlara ait ifadeler değerlendirildiğinde; kriz yönetiminin önemli bir unsuru olan farklı fonksiyonlardan gelen kriz yönetim ekibinin oluşturulması hususunda kurumların başarılı bir iş çıkarttığı tespit edilmiştir. Bu ifadeye ilişkin elde edilen mean skoru 4.2'dir. Yine benzer bir şekilde kriz yönetimi literatüründe üzerinde hem fikir olunan CEO'nun kriz durumlarında şirket sözcüsü olmasına ilişkin gerekliliğinde yerine getirildiği tespit edilmiştir (m=4.5). Kriz yönetim ekiplerini oluşturmuş olmalarına rağmen katılımcılar, üst yönetimlerinin kriz yönetimi sistemine önem verme derecesini ortalamanın biraz üzerinde değerlendirmişlerdir (m=2.7). Dikkat çekici bir bulgu olarak, krize hazırlık ve kriz

iletişimi süreçlerine ayrılan özel bir bütçe olup olmadığına ait ifadeye katılım oranı oldukça düşüktür ($m=1.5$). Katılımcılar, kriz yönetiminin kurumsal stratejik planlamaya dahil edilip edilmediğine ve kriz yönetimine uzun vadeli bağlılık olup olmadığına ilişkin ifadelerle ortalamanın biraz üzerinde katılım göstermişlerdir ($m=2.6$). Bu durum, kurumların kriz yönetimini hala stratejik bir açıyla yaklaşmadıklarının bir tespitidir. Daha önce de belirtildiği gibi, stratejik kriz yönetiminin proaktif bir yaklaşım içermesi gerekmektedir ve kurumların tamamının bu süreci bu şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Ancak bu ifadeye de katılımları ortalamanın biraz üzerinde olmuştur ($m=2.7$).

Kriz dönemi uygulamaları başlığı altında verilen yanıtlara ait ifadeler değerlendirildiğinde, kriz dönemlerinde bir kriz kontrol merkezi olup olmadığına ilişkin ifadeye katılım oranı $m=3.0$ düzeyinde. Kriz dönemlerinde günlük operasyonların devam edebilmesine ilişkin uygulamaların planmasına ilişkin ifadeye katılım oranı $m=2.6$ olarak tespit edilmiştir.

Kriz sonrası dönem başlığı altında verilen yanıtlara ait ifadeler değerlendirildiğinde, bu dönemdeki gerekli değerlendirmeleri yapmak için özel bir kriz değerlendirme ekiplerinin varlığı ortalamanın altında bir düzeyde kalmakta ancak krizle ilgili her şeyin belgelendirilmesine ilişkin ortalama $m=3.7$ düzeyinde gerçekleşmektedir. Her krizin beraberinde önemli dersler ve öğrenme fırsatları getirdiği düşünüldüğünde kriz sonrası dönemde ilgili tüm belgelerin saklanması kurumun gelecek yıllarda başvuracağı bir bilgi havuzu oluşturması anlamına gelmektedir. Bu anlamda kurumlar ortalamanın üzerinde bir başarı sergilemektedir.

Yukarıda bahsedilen kriz yönetimine ilişkin beş unsurun altında değerlendirilen ifadelerin her bir kategori bazında ortalama skorları değerlendirildiğinde planlamanın $m=2.9$ düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, bu anlamda hala gidilecek çok yol olduğunu göstermektedir. Hazırlık kategorisindeki ifadelerin ortalama skorları ise $m=2.25$ düzeyinde yani ortalamanın altında kalmıştır. Bu anlamda kurumların hazırlık aşamasıyla ilgili ciddi eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir. Kriz yönetimine stratejik bakışa ilişkin ortalama değer $m=2.83$ 'dür. Bu durum hala Türkiye'de faaliyet gösteren kurumların kriz yönetimini stratejik olarak ele alması konusunda eksik kaldığını

göstermektedir. Kriz dönemi uygulamalarına ilişkin ortalama $m=2.08$ kriz dönemi sonrası döneme ilişkin ortalama $m=3.0$ düzeyindedir. Bu iki sonuç da söz konusu alanların geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kurumların son beş yıl içerisinde bir kriz yaşayıp yaşamadıklarına göre kriz yönetiminin beş bileşeni açısından istatistiki açıdan anlamlı bir fark gösterip gösterilmediğinde tespit etmek amacıyla yapılan t-test sonuçları değerlendirildiğinde kriz dönemi uygulamaları hariç diğer tüm kategorilerde iki grup arasında anlamlı bir fark bulunduğu sonucu çıkmıştır. Son beş yıl içerisinde kriz yaşamış kurumlar, planlama, hazırlık, kriz yönetimine bakış, kriz dönem uygulamaları, kriz sonrası dönem uygulamaları, kategorilerinde kriz yaşamamış kurumlara oranla daha yüksek ortalama skorları göstermişlerdir. Daha önce kriz tecrübesi yaşamış kurumların bu dört kategoriye ilişkin ortalama skorları tamamı ortalamanın üzerindedir. Bu durum, yaşanan kötü tecrübenin kriz yönetiminin kurumlar tarafından daha ciddiye alınmasına neden olduğunu açıkça göstermektedir. Ancak, burada kurumlara tavsiye edilen, ilgili kategorilerdeki gereklilikleri yerine getirmek için kötü bir tecrübe yaşamayı beklemeden öngörme, önleme ve zararı minimize etmeye odaklı stratejik kriz yönetimi anlayışını benimsemeleridir. Kurumların çalışan sayısı büyüklüklerine göre ilgili kategorilerde istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akar, H., 2014. *Kriz yönetiminde halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri*. Mustafa Akdağ ve Ümit Arklan (Ed.), *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*. Konya: Literatürk.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., 1994. *İşletme yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Aksu, M., 2008. *Kriz yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Andriole, S. J., 1985 *Corporate crisis management*. Princeton, NJ: Petrocelli Books.
- Augustine, N. R., 2000. *Kriz yönetimi*. S.Atay (Çev.), İstanbul: Mess Yayın, (orjinal basım tarihi 2000).
- Bilgin, L., 2008. *Halkla ilişkiler*. 1. Baskı. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Black, S., 1993. *The essentials of public relations*. Londra: Kogan Page Ltd.
- Can, H., 1997. *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Center, A. H., Walsh, F.E., 1985. *Public relations practices*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Combs, T.W., 2012. *Ongoing crisis communication, planning, managing and responding*. London: Sage Publication.
- Cornelissen, J., 2019, *Kurumsal İletişim*. Ç. S. Bir, İ. Suher (Çev.), İstanbul: The Kitap Yayınları (orjinal basım tarihi 2017).
- Dinçer, Ö., 2003. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Dinçer, Ö., 1998. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Dinçer, Ö., 1992. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 2. Baskı. İstanbul: Timaş Basım Ticaret Sanayii.
- Fearn-Banks, K., 2017. *Crisis communication a case book approach*. Routledge: New York.
- Fink, S., 2013. *Crisis communications: The definitive guide to managing the message*. US: McGraw Hill.
- Fink, S., 1986. *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
- Goffee, R. & Jones, G., 2002. *Kurum kültürü*. K., Kıvanç (Çev), Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş, (original basım tarihi 2000).

- Güngör, N., 2011. *İletişim kuramlar ve yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Haşit, G., 1999. *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kırcova, İ., Enginkaya, E., 2015. *Sosyal medya pazarlama*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T., 2011. *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lesly, P., 1991. *Lesly's handbook of public relations and communications*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Luecke, R., 2009, *Kriz yönetimi*. Ö. Sarıkaya (Çev), 3. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (orjinal basım tarihi 2008).
- Mitroff, I.I., Anagnos, G., 2000. *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. United States of America: AMACOM.
- Okay, A. ve Okay, A., 2014. *Halkla ilişkiler kavram strateji ve uygulamaları*. 7. Baskı. İstanbul: DER Yayınları.
- Okay A., Okay A., 2002. *Halkla ilişkiler ve media*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Olson J., 1999., *Organize olma*. (Çev. E. Sabri Yarmalı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Peltekoğlu, F. B., 2014. *Halkla ilişkiler nedir?*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç., 2010. *Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. 3. Baskı. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Pauchant, T. C., and Mitroff, I. I., 1992. *Transforming the crisis prone organization*, San Francisco: CA. Jossey-Bass Publishers.
- Regester, M. Larkin, J., 2005. *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*. Norfolk: Clays Ltd, St Ives plc.
- Regester, M., 1989. *Crisis Management, How to turn a Crisis into an opportunity*. London: Hutchinson Businnes.
- Reid, J., 2000. *Crisis management: Planning and media relations for the design and construction industry*. New York: Wiley.
- Seitel, F.P., 2016. *Halkla ilişkiler uygulaması*. S. Mengü (Çev.), İstanbul: Nobel Yayınları (orjinal basım tarihi 1988).
- Shrivastava, P., 1987. *Strategic management: Concepts and practices*. Cincinnati: South Western.

- Sumer, H. ve Pernsteiner H., 2009. *Kriz ve yönetimi*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Tack, P.B., 1994. *Kriz zamanı yönetimi*, (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgili Yayıncılık.
- Tekin, M. ve Zerenler, M., 2008. *İşletmelerde kriz yönetimi*. Konya: Günay Ofset.
- Tekin, M., Zerenler, M., 2005. *Krizi yönetebilmenin sırları*. 1. Baskı. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tellioğlu, C., 2000. *Halkla ilişkiler pratiği el kitabı*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tutar, H., 2000. *Kriz ve stres ortamında yönetim*. 1. Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H., 2007. *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M., Haşit, G., İplikçioğlu, İ., Suher, İ. K., 2013. *Kriz iletişimi ve yönetimi*. (Editör: Gürkan Haşit). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tüz, M. V., 2001. *Kriz işletme yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Tüz, M. V., 2004. *Kriz yönetimi, işletmelerde uygulama için temel adımlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ural, E. G., 2003. Kriz yönetiminde proaktif halkla ilişkiler yaklaşımları ve konu-gündem yönetimi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri. Ankara: Uyum Ajans, ss. 381- 391.

Süreli Yayınlar

- Avanzi, D.S. & Foggiatto. & Anderson. & Santos. & Vanessa A. & Deschamps F. & Loures E. & Fretias R., 2017. A framework for interoperability assessment in crisis management. *Journal of industrial information*. (5). pp. 26-38.
- Bernstein, J., 2006. Making a crisis worse: the eleven biggest mistake in crisis communications. *Journal of Promotion Management*. **12** (3/4), pp. 40-43.
- Coombs, W. T., 2007. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*. **10** (3), pp. 163-176.
- Coombs, W.T., 2000. Designing post-crisis messages: lessons for crisis response strategies. *Review of Business*, **21** (3), pp. 37.
- Ezzamel, M. & Bourn, M., 1990. The roles of accounting information systems in an organization experiencing financial crisis. *Accounting, Organizations and Society*. **15** (5), pp. 399-424.
- Harwati, L. N., 2013. Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes. *Asian Journal of Management Sciences and Education*. **2** (2), pp. 170-181.
- Heath, R. L. & Millar, D. P., 2004 Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication, *Lawrence Erlbaum Associates*, pp. 1-17
- Kernisky, D.A., 1997. Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990, Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: *Journal of Business Ethics*. (16), pp. 843-853.
- Keown-McMullan, C., 1997. Crisis: when does a molehill become a mountain?. *Disaster Prevention and Management. An International Journal*. **6** (1), pp. 4-10
- Massey, J. E. & Larsen, J.P., 2006. Crisis management in real time. *Journal of Promotion Management*. **12** (3/4), pp. 63-97.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, **47**(3), 551-580.
- Mitroff, Ian I., Pearson, C., Clair, Judith A., Misra, S. K., 1997. Managig the untinkable. *Organizational Dynamics*. (26), pp. 51-64.

- Penrose, J. M., 2000. The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*. **26** (2), pp. 155-171.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A., 1998. Reframing crisis management. *Academy Management of Review*. **23** (1), pp. 59-76.
- Reynolds, B. & Seeger, M. W., 2005. Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*. **10** (1), pp. 43-55.
- Sapriel, C., 2003. *Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium*. *Journal of Communication Management*. **7** (4), pp. 348-355.
- Solmaz, B., 2006. *Halkla İlişkilerde Reaktif ve Proaktif Stratejiler*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. **25**, ss. 143-154.
- Taşdemir, E., 2011. Bütünleşik pazarlama iletişimi temelinde sosyal medya. *E-Journal of New World Sciences Academy*. **6** (3), pp. 645-665.
- Telg, R. 2010. Risk and crisis communication: When things go wrong. *EDIS*, **2010** (6), pp. 1-9
- Weik, K.E., 1988. Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*. **25** (4), pp. 305-317.
- Weitzel W., & Jonsson, E., 1989. Decline in organization: a literature integration and extantion. *Administrative Science Quarterly*. **34**, pp. 91-109.
- Weitzel W., & Jonsson, E., 1991. Reversing the downward spiral: Lesson from W.T. grant and sears roebuck. *Academy of managemt executive*. **5**, pp. 7-21.
- Weiner, D., 2006. Crisis communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey business journal*, **70** (4), pp. 1-6.

Diğer Yayınlar

Burgaz, A., (2014). Halkla ilişkilerde sosyal medya kullanımı ve sosyal medyada pazarlama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oxford Learners Dictionaries,

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com> [erişim tarihi 2 Mayıs 2021]

Çankaya Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Sunumu, 2018,

<https://akademiksunum.com/index.jsp?modul=document&folder=0f058b3ce2d4eca33a239ae1464b246aa99eed50> [erişim tarihi 17 Mayıs 2021], s. 13.

Büyük Türkçe Sözlük,

[http://esgici.net/012_sozluk%20kamus/Buyuk%20Turkce%20Sozluk%20\(TDK\)%20\(PDF,%209.9%20MB\).pdf](http://esgici.net/012_sozluk%20kamus/Buyuk%20Turkce%20Sozluk%20(TDK)%20(PDF,%209.9%20MB).pdf) [erişim tarihi 07 Nisan 2021]

Vikipedi,

https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_medya#Geleneksel_Medyadan_Farklar.C4.B1 [erişim tarihi 9 Haziran 2021]