

AYLİN PİRA - ÇİSİL SOHODOL • Kriz Yönetimi

AYLIN PIRA İzmir Amerikan Lisesi ve Ege Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu'ndan mezun oldu. E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda yüksek lisans ve doktorasını tamamladı. ABD'de (Auburn Üniversitesi) araştırmalarda bulundu. 2000 yılında halkla ilişkiler doçenti olan Pira, halen E.Ü. İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde öğretim üyesidir.

ÇİSİL SOHODOL Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde araştırma görevlisi. Ahmet Bülent Göksel ile birlikte yazdıkları, *Stratejik Fuar Yönetimi* (Mediacat, 2005) isimli bir kitabı daha vardır.

İletişim Yayınları 1037 • Başvuru Dizisi 38

ISBN-13: 978-975-05-0274-3

© 2004 İletişim Yayıncılık A.Ş. / 1. BASIM

1-5. Baskı 2004-2015, İstanbul

6. Baskı 2020, İstanbul

*DIZI YAYIN YÖNETMENİ* Mustafa Bayka

*YAYIN DANIŞMANI* Ahmet İnel

*DIZI KAPAK TASARIMI* Ümit Kıvanç

*KAPAK* Suat Aysu

*KAPAK İLLÜSTRASYONU* Roy Carruthers

*UYGULAMA* Hüsnü Abbas

*DÜZELTİ* Metin Pınar

*BASKI* Sena Ofset · SERTİFİKA NO. 45030

Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi B Blok 6. Kat No. 4NB 7-9-11

Topkapı 34010 İstanbul Tel: 212.613 38 46

*CİLT* Güven Mücellit · SERTİFİKA NO. 45003

Mahmutbey Mahallesi, Deve Kaldırım Caddesi, Gelincik Sokak,  
Güven İş Merkezi, No: 6, Bağcılar, İstanbul, Tel: 212.445 00 04

**İletişim Yayınları** · SERTİFİKA NO. 40387

Binbirdirek Meydanı Sokak, İletişim Han 3, Fatih 34122 İstanbul

Tel: 212.516 22 60-61-62 • Faks: 212.516 12 58

e-mail: iletisim@iletisim.com.tr • web: www.iletisim.com.tr

AYLİN PİRA - ÇİSİL SOHODOL

# Kriz Yönetimi

Halkla İlişkiler Açısından  
Bir Değerlendirme





*Gönülden bağlı olduklarımıza...*



# İçindekiler

## ÖNSÖZ

<b>Kriz'e Karşı Bağışıklık Kazanmak İstemez misiniz? .....</b>	<b>9</b>
<b>Giriş .....</b>	<b>13</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>Kriz; Kavramsal Çerçeve ve Gelişim .....</b>	<b>19</b>
Kriz nedir? .....	23
Krizin özellikleri .....	26
Kriz etmenleri ve nedenleri .....	27
<i>İç çevre faktörleri ve kriz .....</i>	<i>28</i>
<i>Dış çevre faktörleri ve kriz .....</i>	<i>35</i>
Krizin şiddeti .....	43
Kriz evreleri .....	44
<i>Kriz öncesi dönem .....</i>	<i>47</i>
<i>Kriz dönemi .....</i>	<i>48</i>
<i>Kriz sonrası dönem .....</i>	<i>53</i>
Kriz türleri .....	53

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>Kriz Yönetimi ile İlişkili Alanlar .....</b>	<b>57</b>
Örgütsel değişim ve değişim mühendisliği .....	57
Toplam kalite yönetimi .....	74

Stratejik planlama ve yönetim.....	89
Örgüt kültürü.....	98
Öğrenen organizasyonlar.....	107
<i>Sistemantik problem çözme</i> .....	114
<i>Yeni yaklaşımların denenmesi</i> .....	115
Örgütsel değişim; stratejik yönetim - kriz yönetimi ve öğrenen bir örgütün kültürü olarak toplam kalite.....	117
<i>Nerede başlıyor ve hangi ekseninde karşılaşıyor?</i> .....	117
<i>Toplam kalite kültüründe kriz yönetimi ve kriz dönemi uygulamaları</i> .....	120
İtibar yönetimi.....	138
Risk yönetimi.....	145
Olay yönetimi.....	156
<i>Olay yönetimi programı ve modeli</i> .....	165
<i>Olay döngüsü</i> .....	166
<i>Erken harekete geçmenin önemi</i> .....	170
<i>Bir olay yönetim programının oluşturulması</i> .....	173
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
<b>Kriz Yönetimi</b> .....	<b>183</b>
Kriz yönetimi stratejileri ve modelleri.....	185
Kriz öncesi dönemde yönetim.....	187
<i>Krizle yönelik planlama</i> .....	187
Krizle yönelik örgütlenme ve kriz yönetim ekibi.....	205
Kriz dönemi.....	219
<i>Kriz ve medya</i> .....	219
<i>Kriz yönetiminde iletişim ve halkla ilişkiler</i> .....	228
Kriz sonrası dönem.....	252
Kriz yönetimi - Halkla ilişkiler ilişkisi.....	257
Ek 1: Birkaç Çarpıcı Örnek.....	267
Ek 2: 2001 Krizinde İki Markanın Başarı Öyküsü.....	277
Kaynakça.....	283



## ÖNSÖZ

### KRİZE KARŞI BAĞIŞIKLIK KAZANMAK İSTEMEZ MİSİNİZ?

“Kriz Yönetimi” deyince hemen akla “Firma ya da örgütün itibarına zarar verecek potansiyel kamuoyu gündemi” ifadesi gelmektedir.

“Kriz Yönetimi” için kilit ifade budur. Eğer bir firma ya da örgüt itibarını korumak istiyorsa krizlere önceden hazırlıklı olmalı yani krizleri bir yönetme planı olmalıdır.

Doğru dürüst “Halkla İlişkiler” gerçekleştiren, ya da imaj yapılandırılan örgütsel yapılarda kriz yönetimi zaten rutin halkla ilişkiler etkinliğidir. Onları bu konuda uyarmak yersiz.

Uyaracaklarımız “Kriz Yönetimi”ne önem vermeyenler.. Şunu da ifade edeyim: Eğer krizi yönetmek ya da itibarına sahip çıkmak bir firmanın ya da örgütün umurunda değilse öncelikle “Kriz Yönetimi”nin ne olduğunu ve nasıl yapılacağını değil “Halkla İlişkiler”in ne olduğunu nasıl yapılacağını öğrenmesi gerekir.

Halkla İlişkiler zaman zaman onunla uğraşan akademisyenlere bile “hafif meşrep” bir uygulama alanı olarak görülürse de hiç de görüldüğü kadar basit bir olgu değildir.

İşin gerçeği, Halkla İlişkiler 21’inci yüzyılda anlaşılması en güç ve karmaşık yönetim işlevlerinden biridir.

Hatta Halkla İlişkiler “globalleştikçe” özel sektöre karşı

saldırganlığın körüklendiği bir dünyada iş barışını ve toplumsal barışı sağlamaya yönelik en önemli araç konumuna gelmiştir.

Halkla ilişkiler “ilişki” yapılandırır. Kriz Yönetimi ise “ilişkilerin” sürekliliğini sağlar.

Kriz meydana geldiğinde iyi yönetilemezse, firma ya da örgüt krize beklenen tepkiyi yerli yerinde veremezse olacaklar bellidir: Önce marka değerleri tahrip olur, sonra önemli personel işten ayrılır daha sonra yeni eleman bulma sıkıntısı başlar, tüketici firmadan uzaklaşır ve sonunda bir bütün olarak firma değeri tahrip olur.

Böyle bir yıkımdan kaçınmak için krizlere stratejik yaklaşmak ve iletişimi yönetmek en doğru yoldur. Krize yönelik stratejik iletişim planı üç bölümden oluşur. İlk bölüm kriz öncesi yapılacakları, ikinci bölüm kriz esnasında yapılacakları son bölüm ise kriz sonrasında yapılacakları ele alır.

Aylin Pira ve Çisil Sohodol “Kriz Yönetimi (Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme)” adını verdikleri kitaplarında söz konusu bu stratejik iletişim planının aşamalarını teker teker ele alıp adeta bir “Nasıl Yapılır?” listesi sunuyorlar. “Kriz Yönetimi” kriziniz gelse de gelmeseyse de elinizin altında bulunması gereken bir başucu kitabı niteliğinde. Hem deneyimli uygulamacı ve akademisyen Aylin Pira’ya hem de akademisyenliğin başlangıcında gelecek için umutlar veren Çisil Sohodol’a böylesine bir “Kriz Yönetimi” kitabını Türkiye’ye kazandırdıkları için teşekkür ederim.

Yeri gelmişken, “Kriz Yönetimi”nin hem yazımının hem üretim aşamasının oldukça “krizli” geçtiğini belirteyim. Aylin Pira ve Çisil Sohodol’un bu krizlerle nasıl mücadele ettiklerine birinci elden tanık oldum. Bir kitap yazarı için “Tsunami” şiddetinde sayılabilecek krizlere karşı yıkılmadılar, ayakta kaldılar...

Onca krize rağmen hâlâ elinizde bu kitabı tutuyor ve şu anda benim yazdığım önsözünü okuma mutluluğunu yaşıyorsanız, (yani eğer matbaada bir sorun çıkmamışsa) Pira ve Sohodol’un “krizlere” karşı neler söylediklerine kulak assanız iyi

olur. Onlar krizlerini fırsata dönüştürüp ciddi kriz bağışıklığı kazandılar. Ne der Konfüçyus: “Yaşayandan öğrenin!”. Dinlemek gerekir büyükleri.. Fırsat mı nerede? Biz de bu önsözü boş yere yazmadık herhalde!

*Prof. Dr. ALİ ATIF BİR*

Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı  
Reklam ve Halkla İlişkiler Bölüm Başkanı



## GİRİŞ

Son 15 yılda bir krizden çıkıp diğerine girilmekte. Neredeyse 1.5 yıla bir kriz düşüyor; Krizlerden bir kısmı uluslararası arenadaki sorunlardan bir kısmı ise ulusal alandaki sıkıntılardan ortaya çıkıyor. Bunlar literatürde yer bulan makro krizler; bir de literatüre girmeyen kurumun kendi iç ve dış çevresindeki dalgalamalardan ötürü karşılaştığı mikro krizler var. Bu krizlerin çoğu, ister makro ister mikro olsun “geliyorum” diyor. Kimi kurum bunu duyuyor ve dikkate alıyor; kimisi duyuyor ama dikkate almıyor; kimisi ise duymuyor ya da duymazdan geliyor.

Irak'ın Kuveyt'i işgal etmesiyle başlayan 1990 Ağustos krizi, Türkiye ekonomisini 1991 yılında etkiledi ve ekonomi durgunluk sürecine girdi. 1994 krizi, finans sisteminde deprem yaratırken, bazı bankalar sistem dışına kayd, binlerce firma zor durumda kaldı, binlercesi de kapandı. O yıl ekonomi % 6.1 oranında küçüldü. Tam “Krizin yaralarını sarıyoruz, toparlanıyoruz derken, Temmuz 1997'de Tayland'da başlayan ve Uzak Doğu'yu saran krizle yeniden sarsıldık; bu ülkeler Türkiye'nin de aralarında bulunduğu gelişen pazarlar sınıfında yer alıyordu ve küresel ekonominin etkileri, çakıl taşının suda oluşturduğu hareler gibi çevresinde de hissediliyordu. Tekstilciler zorlandı, demir-çelik sektörü, en büyük pazarını kaybet-

ti. Böyle bir ortamda bankaların batık kredileri adım adım büyümeye başlarken, bu kez kriz kuzeyden, Rusya'dan geldi. 1998 Eylül'ünde patlayan kriz, Türkiye'yi derinden etkiledi. Kriz ortamında tam 6 milyar dolarlık yabancı fon, başka güvenli limanlara yelken açtı.

Böylesi bir ortamda Türkiye, genel seçimlere giriyordu. 18 Nisan 1999 seçimlerinden sonra ortaya çıkan tabloda DSP (Demokratik Sol Parti) ve MHP (Milliyetçi Hareket Partisi) toplumsal taleplerle Türkiye'nin çıkarlarını uzlaştıran politikaları temsil eden siyasi kimlikler olarak algılanmışlardı. DSP'nin "İslâm'a Saygılı Laiklik" kavramı etrafında geliştirdiği toplumsal değerlerle uzlaşmayı ifade eden sol yaklaşım ve parti başkanı Bülent Ecevit'in şahsında temsil edilen dürüstlük ile yeni sol siyaset toplum tarafından ödüllendirilmiş, böylece, toplumsal taleplerle demokratik sol arasında ortaya çıkan bu belli ölçüdeki çakışma DSP'yi büyüten bir dinamizm yaratmıştı. 18 Nisan 1999 seçimlerinde MHP'nin ortaya koyduğu yeni imaj, her şeyden önce şuna dayanıyordu: MHP, toplumun değerleri ile sadece barışık değildi; demokratik sistemin meşruluğunu sağlayan toplumsal taleplerin bir parçası olarak gördükleri milliyetçilik düşüncesi ile bu talepleri daha geniş bir çerçeveye oturtmaktaydılar. Parti Başkanı Devlet Bahçeli ile ortaya çıkan MHP'nin yeni liderlik imajının yanında, bu parti, yeni siyaset etme biçimi ile topluma yenilikçi mesajlar da sunmakta idi. Bu mesajların başında, toplumun devletle çatışmasını değil barışmasını, bir anlamda devletin kendi kültürüne yabancılaşan bir kurum olmaktan uzaklaştırılmasını uman bir algılama tarzı gelmektedir.

1999'da ise Türkiye ve taze iktidarı, 17 Ağustos depremi ile sarsıldı. Bu kriz, toplumsal moral ve ülke ekonomisi açısından büyük yaralara sebep oldu. 2000'in ilk ayları, yeni bir umut vardı ve Türkiye istikrar programı çerçevesinde tek haneli enflasyona kavuşacaktı. Oysa Kasım kriziyle gelen sarsıntıyla 2001'e girildi. Tam Kasım krizinin etkilerini aşmaya doğru gidiliyordu ki, 19 Şubat Krizi patlak verdi. Birçok şirket kapandı, işsizlik oranları yükseldi ve ekonomik-sosyal dengeler ha-

sar gördü. 2001 yılı, dünyada da pek çok sıkıntıya ve nihayetinde 11 Eylül İkiz Kuleler felaketine ev sahipliği yapacak ve 2002'de ABD Afganistan'a girecekti. Dünya da ekonomik, sosyal ve siyasi açıdan çalkalanmaktaydı. Bu arada bankacılık sistemi ile ilgili birçok sıkıntı ve çözülme hali hazırda süren etkileri ile karşımızdaydı. Reel sektör, halk ve mali sektörün, devam etmekte olan istikrar programın sonuçlarını beklemeye hali kalmıyordu. Derken 2002 yılında dönemin Başbakanı Bülent Ecevit'in rahatsızlığı ile Türk siyasetinde yeni bir krizin sinyalleri alındı. DSP-MHP-ANAP koalisyonu, çatırdamaya başlamıştı. DSP'den İsmail Cem ve Hüsamettin Özkan başta olmak üzere birçok milletvekili istifa ederek Yeni Türkiye Partisi'ni kurdu. Dönemin Ekonomi Bakanı, Kemal Derviş, yeni oluşumu destekler gözükürken seçim öncesi son anda CHP'ye üye oluyordu. 03 Kasım 2002 seçimlerine Türkiye DSP, MHP ve ANAP koalisyon hükümeti ve Bülent Ecevit'in Başbakanlığında girmiştir. 03 Kasım 2002 genel seçiminin Türkiye için bir deprem niteliği taşıdığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu seçimde hükümeti oluşturan üç parti, üç buçuk yıl önce oyların % 55'ini toplamışken, bu kez bu partilerin toplam oy oranı % 15'e düşmüş, 1999 seçimlerinde parlamentoya giren beş partinin tamamı, Türk siyasi tarihinde ilk kez, bu seçimde meclisin dışında kalmıştır. Hatta bunlardan birinden (DSP'den) kopanların oluşturduğu ve yüksek sayıda milletvekiline sahip YTP (Yeni Türkiye Partisi) dahi, "yeni"yi temsil iddiasına rağmen T.B.M.M.'ye girememiş, 550 milletvekilinden sadece 57'si yeni mecliste yer alabilmiştir. (Bu sonuç, 29 Mart 2004 yerel seçimlerinde de pek değişmemiştir.) Yeni hükümet, iktidara geldikten az sonra 2. Körfez Krizi patlak vermiş, TBMM, Irak Harekatı'na asker göndermeye yönelik oylamalar sırasında büyük sıkıntılar yaşamıştır. Uluslararası tüm çalışmalara rağmen, Irak Savaşı başlamış; büyük sıkıntılara sebep vermiştir ve birçok potansiyel krize gebe olarak bölgedeki karışa sürmektedir.

03 Kasım 2002 seçimleri, 1991'den bu yana ilk kez, Türkiye'nin çok partili tarihinde ise dördüncü kez, bir (Gül-Erdo-

ğan ve Adalet ve Kalkınma Partisi AKP) partinin tek başına hükümet olmasıyla sonuçlanmıştır. (Bundan önceki örnekler 1950-60 arası Menderes ve Demokrat Parti, 1965-71 arası Demirel ve Adalet Partisi ve 1983-91 arası Özal ve ANAP hükümetleriydi.) AKP'nin tek parti iktidarı, Türkiye için "bir ümit" olarak lanse edilirken beraberinde birçok soru işaretini de getirmiştir. 03 Kasım 2002'den bugüne kamu gündemi, protokol krizleri, Irak Savaşı ve Meclis'teki oylamalar, Kuzey Irak'taki oluşumlar, İstanbul terörist saldırıları, IMF Programları, ekonomik göstergeler, Avrupa Birliği, Avrupa Birliği Uyum Yasaları Paketi, Anayasal Düzenlemeler, Avrasya Oluşumu, Büyük Orta Doğu Projesi, Kıbrıs Müzarekeleri ve Referandum, YÖK Yasa Tasarısı gibi son derece önemli konular ile doludur. Bu dinamikler, örgütlerin makro çevrelerinde son derece dikkatle izlenmesi gereken konulardır. Kaldı ki örgütler, makro çevrelerinden kaynaklanan krizlerin yanı sıra, mikro krizler ile de karşılaşmış büyük hasarlar alabilir hatta yok olabilirler.

Sanayi Devrimi sonrasında ivme kazanan kapitalist ekonomiler, zaman zaman büyük krizlere maruz kalmaktadır. Pek çok bakış açısına göre küreselleşme, temelde gelişmiş kapitalist ekonomilerin ekonomik krizden kurtulma yollarının bir ifadesi olarak gerçekleşmekte; bu nedenle de siyasal, sosyal ve kültürel yapı üzerinde de etkinlik göstermektedir. Bu görüşe göre, küreselleşme, kapitalizmin gelişmesinde bir aşamayı ifade eder. Kapitalizmin, 300-350 yıllık tarihine bakıldığında sistemin kendini yenileme sürecinin kriz, krizden çıkış, büyüme, tekrar kriz gibi dönemler gösterdiği görülmektedir. Ekonomistler, bu dönemleri, yükselme, durgunluk, kriz, krizle beraber çöküş, tekrar çıkış olarak değerlendirmektedirler. Aslında bir düşünce akımı ve siyasi program olarak kendini sunan küreselleşmenin liberalizmin 21. yüzyıla uyarlanmış hali olarak tanımlanması pek de yanlış olmayacaktır. Küreselleşme, iletişim, ulaşım, bilgi akışı vb. açılardan ülkeleri birbirine yanaştırırken sermayeyi küreselleştirmekte ve potansiyel krizleri barındırmaktadır. Küreselleşme, ekonomik, siyasal, sosyal ilişkilerin ülkeler arasında yaygınlaşması anlamına gelirken, üretim, tüketim, finans pi-



yasaları hukuk, insan hakları, siyasal sistem, kültürel ilişkiler, çevre bilinci, eğitim, sağlık gibi birçok alanları da kaplamakta ve örgütler için yeni ve şiddetli kriz alanları açmaktadır.

Elinizde tutmakta olduğunuz bu kitap, çevresi ile bir bütün olan örgütlerin karşılaşabilecekleri potansiyel krizlere karşı hazırlıklı olması gereği üzerine yazılmıştır. Kriz, “geliyorum”, der. Bu ses nasıl duyulacaktır ve duyulunca neler yapılabilir? Örgütsel çevre dinamikleri ne şekilde olursa olsun, potansiyel krizleri bünyesinde barındırıyor olabilir. Ancak çoğu kriz, ‘tehlikeli bir fırsattır’. Bu tehlikeli durumu fırsata çevirebilmek için, krizleri yönetebilmek ve özellikle de bilgi çağında kriz yönetiminde doğru iletişim politikalarını kurgulayabilmek gerekir. Küreselleşme, her konuda olduğu gibi kriz yönetiminde de etkinliğini hissettirmektedir. Bugün siyasal, sosyal, ekonomik krizlerin küresel etkisi görülebilmekte; iletişim teknolojileri ile krizler, ‘herkes’ tarafından bilinir, görülür ve ‘büyür’ hale gelmektedir. Buradan hareketle *Kriz Yönetimi - Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, başlıklı kitabımız, kriz, kriz yönetimi, ilişkili alanlar gibi ana konuları, ilgili iletişim çalışmalarını ile destekleyerek sunmaktadır.

Bugünlere gelmemizde büyük katkısı olan sevgili hocamız Prof. Dr. Ahmet Bülend Göksel’e, kütüphanesini bize açmakta hiç tereddüt etmeyen ve hatta teknik ve moral açıdan desteklerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Ali Atıf Bir’e, kitabın oluşturulmasında çok büyük emeği geçen ve hatıralarımıza sonsuz keyifli anılar ekleyen Araş. Gör. Aslı Elgün’e, her çalışmamızda olduğu gibi teknik sorunlarımızı çözmek için büyük çaba gösteren öğrencimiz Nahit Erdem Köker ve ‘ailemizin bilgisyarçısı’ Ali Deveci’ye, Petra Şebnem ve Emre’ye ve de tüm desteklerinden dolayı “Big Boss” Murat Pira’ya sevgili Çisil ve kendi adıma teşekkürü bir borç bilirim.

AYLIN PIRA



**KRİZ; KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE GELİŞİM**

6 Eylül 1982'de Hong Kong'ta Hang Lung Bankası'nın Yuen Long Şubesi önünde kuyruklar oluşmaya başladı. Ertesi gün binlerce insan bankanın önündeydi. Ardından panik, diğer şubelere de sıçradı. Bankadan bir anda 60 milyon Amerikan Doları para çekildi. Aslında bankada bir sorun yoktu, ancak büyük miktarda borcu olan bir firmaya oldukça yüklü kredi verdiği ve geri alamadığı söylentileri yayılmıştı. Halbuki banka bu firmaya kredi vermemişti ve maddi durumu da çok iyiydi. Bir anda ortalık karıştı; pek çok banka Hang Lung Bankası'na destek olmaya hükümet de söz konusu bankaya duyduğu güveni açıklayarak yatırımların bankada kalmasını sağlamaya çalışıyordu. Hang Lung Bankası ile ilişkili her grup panik içindeydi.<sup>1</sup>

1983 yazında insanların çamaşır yıkama alışkanlıklarını değiştiren Persil otomatik çamaşır makinesi deterjanı süpermarket raflarından kaybolarak yerini Lever kardeşlerin pazar payını daha da arttırmak amacıyla ürettikleri "süper, daha iyi yıkanan, enzim katkılı" Yeni Sistem Persil Otomatik'e bıraktı. Yeni deterjanı ile Lever'in pazar payı birdenbire % 38'lerden % 50'lere fırladı. Bir müddet sonra önde gelen televizyon kanal-

1 M. Regester, *Crisis Management*, Chatham Kent, Mackays of Chatham, PLC, 1990, s. 18.

ları ve gazeteler Yeni Sistem Persil Otomatik'in adını deri hastalıkları ile birlikte anmaya başladılar. Bağımsız dermatologların yaptıkları testler firma açısından olumsuz sonuçlar verdi. *Guardian*'ın Ulusal Egzama Birliği'nin söz konusu detarjanı önermediğini bildiren haberini *Sunday Mirror*'ın "Deterjanda Çamaşır Günü Alerjisi", *Daiyl Mirror*'ın "Deterjanınızda Büyük Kaşıntı" başlıklı yazıları izledi. Satış korkunç bir şekilde düşüyordu.<sup>2</sup>

3 Aralık 1984'de geceyarısından biraz sonra Union Carbide'in (UC) Bhopal üretim tesislerinde yeraltındaki depodan sızan zehirli gaz yaklaşık 50.000 km<sup>2</sup>lik bir alana ölüm kustu. Sabahın ilk saatlerinde uykularında gafil avlanan 1200 kişi ölmüş, 20.000 kişi de yaralanmıştı. Otopsi sonuçları kazazedelerin zehirli gaz nedeniyle tahrip olan dolaşım ve solunum sistemleri çalışmadığı için boğulduklarını gösteriyordu. Metil izosinat Hindistan'da çiftçiler tarafından kullanılan böcek ilacının hammaddesiydi. İlaç Hindistan Bhopal'de Union Carbide Corporation'ın bir yan şirketi tarafından üretiliyordu. Connecticut Danburg'daki UC merkezi "facia" lafını duyar duymaz, dünya çapında üretimi ve metil izosinat nakliyatını durdurdu. Derhal Hindistan'a sızıntının nedenlerini araştırarak bir teknik grup ve tıp ekibi gönderildi. Ertesi gün tüm riske rağmen UC'nin Yönetim Kurulu Başkanı Warren M. Anderson, olayın ilk el araştırmaları için Bhopal'a uçtu. 7 Aralık Cuma günü 2.000'den fazla Bhopal sakini ölmüş, 20.000'den fazlası rahatsızlanmıştı. Bu arada basın mensupları, çevreci grupların temsilcileri, politikacılar ve uzmanlar zehirli gaz olayının içine iyice girmişlerdi. Bhopal'daki olay gazete başlıklarında, televizyonda prime-time saatlerinde, radyo haberlerindeydi ve bir aydan fazla gündemde kaldı. UC yöneticileri ilk birkaç gün boyunca cevapları pek çok bilinmeyenle dolu, yüzlerce soru ile karşılaştılar. Haber boşlukları ise sızıntının nedenleri, UC fabrikasındaki güvenlik sisteminin durumu, nüfusun yoğun olduğu bölgelerde ölümcül kimyasal maddeler ile çalışma ko-

---

2 A.g.e., s. 32.

nusunda tavsiyeler, genelde UC'nin içine düştüğü durum ve firmanın sorumluluğu hakkındaki haberlerle dolduruluyordu. UC en kötü günlerini yaşamaktaydı.<sup>3</sup>

14 Haziran 1986: *Cumhuriyet* gazetesi, "Aral'dan Deterjana Savaş", 15 Haziran 1986: "Türkiye'deki Deterjan Sağlığa Zararlı" başlıkları... Türkiye'de yoğun rekabetin yaşandığı deterjan sektöründe DDB-LAB krizi, bu haberlerle belirmeye başladı. Bunu izleyen sekiz ay içinde basında konu ile ilgili 200'ü aşkın yazı yer aldı. Olay televizyona da yansınca kıpırdanmaya başlayan kamuoyu iyice hareketlendi, panik başladı. Türk deterjan üreticileri büyük bir medya krizi ile karşı karşıyaydılar.<sup>4</sup>

1991 baharında Clorox Co. Yöneticileri Ketchum Halkla İlişkiler Danışmanlık Şirketi'nden firmaları için kriz yönetimi planı hazırlamalarını istedi. Ketchum temizlik ve kimya devi Clorox'ı etkileyecek pek çok hipotetik faciayı öngörürken, hazırladığı bu dökümanın Clorox için ulusal bir utanca dönüşeceğini tahmin edemezdi. Bu plana Clorox ürünlerinin belirsiz gruplar tarafından boykot edilmesi, ürünlerin önemli hammaddelerinden klorinin kansere yol açtığına dair bilimsel bir rapor hazırlanması gibi pek çok hipotetik kriz senaryosu dahil ettiler. Bu senaryolardan biri de önemli bir çevreci grup ve gazetecilerin saldırısına karşı Clorox'ın tepkisiydi. Şayet böyle bir durum olursa Ketchum, Clorox'ın onları çevrecilik terörizmi yapmakla suçlamasını planlamıştı. Kriz yönetim planı taslak aşamasında olmasına rağmen bilinmeyen bir grup bunu Greenpeace ve basına aktardı. Böylece Clorox bilmeyerek kendisine tavır almaya ya da boykot etmeye hiç niyeti olmayan bir grup ile karşı karşıya kaldı ve kâbus dolu günler başladı.<sup>5</sup>

Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bugüne kadar birçok firma kendisinden veya dış çevreden kaynaklanan nedenlerle

---

3 A.g.e., s. 16.

4 Turyağ A.Ş. Halkla İlişkiler Koordinatörü Begüm Dilmen'in Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde verdiği konferanstan alınmıştır (1991).

5 L. Barton, "The Use of Scenario-Based Planning for Management Executives", *Industrial Management*, cilt 33, no. 6, Y.Y., B.Y., Kasım-Aralık, 1991, s. 8.

krize girmiş veya krizin eşiğine kadar gelmiştir. Ancak kriz yönetimi ve kriz dönemi iletişimi konusu özellikle 1980'li yıllarda üst düzey yöneticilerin ilgi sahasına girmiştir. Johnson and Johnson firmasının karşılaştığı Tylenol zehirlenmesi (1982), Union Carbide'in Hindistan Bhopal üretim tesislerindeki kimyasal madde sızıntısı (1984), Challenger Uzay Mekiği'nin infilakı (1986), Çernobil Nükleer Santrali Kazası (1987), Exxon'un Valdez petrol döküntüsü (1989) gibi krizler, bunların örgütleri yaşamsal boyutta etkileyebileceğinin göstergesi olarak kriz yönetimini şirketlerin gündemine sokmuştur. Böylece ister özel sektörde faaliyet gösterecek ister kamu kurumu olsun, tüm örgütler iyi yönetilmezlerse gücü ve yayılan etkileri nedeniyle krizlerin kuruluşları için son perde olabileceğini anlamışlardır. 21. yüzyılı yaşadığımız bu dönemde geçmişe oranla daha fazla krizle karşılaşma olasılığının büyük ölçüde arttığını kabul etmemek ve 'nasılsa bizim başımıza gelmez' mantığı ile hareket etmek, başını kuma gömmeye benzemektedir. Ulusal ve uluslararası ekonomik, siyasal, hukuksal yapı, 'küresel köyleşen dünya', bireyin farklı bir biçim alan beklentileri, yeni sosyal akımlar, sosyal sorumluluk anlayışındaki gelişmeler, insan kaynağının yapısı, teknolojiye bağımlı çalışma, yönetsel başarısızlık, yoğun rekabet gibi pek çok unsur örgütlerin er ya da geç bir kriz ile karşılaşacağını garanti gibidir. Bir krizin boyutu ve önemi durumdan duruma değişebilir. Union Carbide için kriz Bhopal zehirlenmesi iken, orta büyüklükteki bir firmaya bilgisayar odasındaki yangın aynı zararı verebilir.

İnsanoğlunun hatalarından öğrendiği dönem artık çok gerilerde kalmıştır. Modern kriz yönetiminin en tehlikeli yanı iletişim teknolojilerindeki gelişmenin ve medya evriminin krizleri görünür hale getirmesi, sosyal sorumluluk anlayışını yerleştirmesidir. Bugün bir firma, bir kamu kuruluşu veya hükümet, eylemlerinden ötürü HERKESE karşı sorumludur ve de HERKES de bunun farkındadır. Halkın artan beklentisi özellikle kriz anında firmayı sıkıştıracaktır. Kriz dönemiyle baş etmek ve hatta krizi bir fırsata dönüştürebilmek kriz yönetiminin becerisine bağlıdır. Peki ama bu nasıl mümkün olacaktır?

## Kriz nedir?

*Kriz* kavramını açıklayabilmek için yapılmış pek çok tanım bulunmakta ve sosyal bilimlerin kapsamı içinde yer alan pek çok diğer alanda olduğu gibi kriz kavramı üzerinde de bir tanım birliğine varılamadığı görülmektedir. Ancak yapılan tanımlar incelendiğinde; krizin basit bir olay ya da problem olmadığı gerçeği üzerinde bir görüş birliği içinde bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

Etimolojik olarak incelendiğinde, kriz sözcüğü Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen *krisis* sözcüğüne dayanmaktadır. Ve dikkat çekici bir özellik olarak da Çin yazısında kriz iki sembolle ifade edilmektedir. Bu iki sembol ‘fırsat’ ve ‘tehlike’ anlamlarını ifade etmekte; yani krize aynı anda hem olumlu hem olumsuz çağrışımlar yüklemektedir. Kriz, geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarımılandığı bir ortam yaratabilmekte; farklı bir ürün, başka bir organizasyon, yeni bir iş veya iş alanı, yeni bir bölge vb. birçok faktör yani *gelecek şekillenmesinde* etkili olabilmektedir. Krizi fırsata dönüştüren yaklaşımlar da bu gelecek tanımlaması ile ilgili olmaktadır.<sup>6</sup> Görüldüğü gibi kriz, doğası gereği Çin yazısında belirtilen olumlu ve olumsuz özellikleri içinde barındırabilmekte ve bu özelliklerden hangisinin baskın duruma geçeceği örgüt yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişmektedir.

Oxford Sözlüğü, krizi “daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” diye tanımlamaktadır. Oxford Learner’s Dictionary’de kriz, “zor zamanlar, gelecek endişesi ve tehlikesi gibi nedenlerle ortaya çıkan yaşamsal dönüm noktası”, Türk Dil Kurumu’nun Türkçe Sözlüğü’nde ise, “sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım” şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıda adı geçen sözlüklerde yer alanlar dışında yapılan kriz tanımlarının bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

---

6 S. Kadıbeşegil, *Kriz Geliyorum Der*, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002, s. 46.

• Kriz, “tehdit edici koşula karşı mücadele edebilmede yetersiz durumda kalma”<sup>7</sup> durumudur.

• İletişim ve halkla ilişkiler konusu çerçevesinde değerlendirildiğinde kriz, “medyanın dikkatini çeken durumların değişken çerçevesi”<sup>8</sup> anlamına gelir.

• Kriz, düzgün olmayan ve bu nedenle reform gerektiren istikrarsız bir durumu<sup>9</sup> ifade etmektedir.

• Kriz, “örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur”.<sup>10</sup>

• Kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur”.<sup>11</sup>

• Kriz, “beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan düzeni bozan, yıkıcı özelliği olan olaylar anlamına gelir”.<sup>12</sup>

• Kriz, “bir örgütün eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel bakımından örgütün lehinde olmayan bir olaydır”.<sup>13</sup>

Buraya kadar yapılan tüm tanımları dikkate alarak kriz kavramı hakkında geniş bir tanım yapmak gerekirse denilebilir ki

7 I. Mitroff, C.M. Pearson, *Crisis Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993, s. 92.

8 M. Erramel, M. Bourn, “Experiencing Financial Crisis”, *Accounting Organization and Society*, cilt 15, no. 5, Y.Y., B.Y., 1990, s. 339.

9 D. W. Organ, W.C. Hamner, *Organizational Behavior*, Business Publishing, U.S.A., 1982, s. 474.

10 H. Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 17.

11 Ö. Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Basım Ticaret Sanayii A.Ş., İstanbul, 1992, s. 314.

12 C. Aydede, *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*, MediaCat Kitapları, Ankara, 2001, s. 160.

13 M. Regester, “Crisis Management”, *The Practice of Public Relations*, 4. baskı, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1995, s. 159.



kriz; bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur.

Krizin ne olduğu üzerinde konuşurken kavrama üç farklı açıdan bakmak mümkündür. Bunlar:

- Psikolojik bakış,
- Sosyo-politik bakış,
- Teknolojik-yapısal bakış olarak adlandırılmaktadır.<sup>14</sup>

Psikolojik bakış açısına göre krizler, belirsiz, karmaşık ve duygusallığı yüksek olan olaylardır, ve hem çalışanlar hem de ortaklar krizden fiziksel ve/veya psikolojik olarak etkilenmekte ve zarar görmektedir.

Sosyo-politik bakış açısı ise, kültürel sembollerin yaşayan ideolojilerin gündeme gelmesini ifade etmektedir. Sosyo-politik bakış açısı örgütsel krizlere çeşitli şekillerde anlamlar getirerek mevcut kriz tanımlarına çeşitli ilaveler yapmaktadır. Bunlardan ilki, bütün krizlerin ortak bir paydaya sahip olduğunu, gerçekte yaşanan sosyal yapının bozulduğunu önermektedir: Bir skandal, petrol sızıntısı gibi. İkincisi bu örgütün bir olayın harekete geçmesinin ardından büyük olasılıkla liderlik ve kültürel kurallarda bir krize gireceğidir.

Teknolojik-yapısal bakış açısında teknoloji; kriz durumunda iki açıdan tanımlanmaktadır. Birincisi; teknoloji sadece organizasyonel makine ve araç olarak ele alınmamakta; aynı zamanda yönetim prosedürleri, politikalar, uygulamalar ve her zamanki eylemlere dönük incelenmektedir. İkincisi; kriz yönetimi perspektifinden bakıldığında teknoloji, üretimde büyük gelişmeler sağlayıcı olarak görülmektedir.

Teknolojik-yapısal perspektiften bakıldığında bir krizin ortaya çıkış nedeni interaktiftir. Kriz nedeni yüksek riskli teknolojilere dayanabilir.

---

14 M.V. Tüz, *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s. 13.