

KRİZ YÖNETİMİ ve İLETİŞİM

Tonguç KARAAĞAÇ*

Özet

11 Eylül saldırıları, İnfluenza salgını, Haiti depremi, Eyjafjallajökull yanardağı patlaması, küresel finansal kriz, Japonya nükleer felaketi vb. geçtiğimiz 12 seneye damgasını vuran olağanüstü durumlar, içinde bulunduğumuz yüzyılda risk anlayışının hızla değişmesine neden olmuştur. Bu değişimin kaçınılmaz bir sonucu olarak felaketlerle baş etmek, onların etkilerini azaltmak ve yaşamsal faaliyetlerin devamlılığını sağlamak üzere geliştirilen yönetim metodolojilerinde önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi sistemleri söz konusu metodolojilerin odak noktasında yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı, uygulamada sıklıkla karışıklığa yol açan kavramları netleştirerek sektörde gelişmekte olan bütünsel yaklaşıma bir giriş yapmaktır. Bu çerçevede İş Sürekliliği ile Kriz Yönetiminin kesişim noktalarının belirlenmesini takiben Kriz Yönetiminin en kritik unsuru Kriz İletişimine yönelik başarı faktörleri ele alınmakta ve bir vaka analizi ile örneklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Sürekliliği Yönetimi, Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi

CRISIS MANAGEMENT AND COMMUNICATION

Abstract

Disasters of last 12 years (e.g. 9/11 attacks, influenza, Haiti earthquake, Eyjafjallajökull volcano eruption, global financial crisis and Japan nuclear disaster) are changing the risk perception of 21st century rapidly. The inevitable consequence of this was a remarkable breakthrough in the management methodologies developed to better deal with disasters, mitigate their impacts and assure the continuity of mission critical activities. Business Continuity and Crisis Management underpin those methodologies. The primary goal of this study is to get to first base with the emergent holistic approach in the community, by clarifying concepts frequently causing confusion in praxis. In this respect, following the identification of the interference between Business Continuity and Crisis Management, the drivers of a successful crisis communication - the most critical element of Crisis Management - are being studied and exemplified by a case study.

Keywords: Business Continuity Management, Crisis Management, Crisis Communication

* Türkiye İş Bankası A.Ş.'de İş Sürekliliği Yöneticisi, tonguc.karaagac@isbank.com.tr

GİRİŞ

“EN İYİSİNİ ÜMİT ET, EN KÖTÜSÜNE HAZIRLAN!”

“Ne zaman biri bana denizdeki kırk yıla yaklaşan deneyimimi en iyi nasıl tanımlayacağını sorsa, kesinlikle olaysız olduğunu söylerim. Tabii ki fırtınalar, kasırgalar, sis ve benzerleri oldu, ancak hiçbir tecrübemde, sözünü etmeye değer herhangi bir kaza yaşamadım. Denizde geçirdiğim yıllar boyunca zor durumda bir gemi ile karşılaşmadım... Hiç enkaz görmediğim ve kaza yapmadığım gibi bir felaket ile sonuçlanma tehlikesi olan tatsız herhangi bir durumda da kalmadım... Bir geminin batmasına neden olabilecek herhangi bir durumu hayal edemiyorum. Modern gemi inşaatı bunu aşmıştır.”

Kaptan E. J. Smith’in “Adriatic” transatlantiğinin ilk seferinin dönüşünde başına verdiği demeçte kullandığı yukarıdaki ifadeler beş sene sonra kaptanlığını yaptığı “Titanic” transatlantiğinde yaşanan facianın duyurulduğu 16 Nisan 1912 tarihli New York Times gazetesinde “Felaket Sonunda Kaptan Smith’i Buldu” başlığı ile manşette yer almıştır.¹

Yapıldığı yıllarda dünyanın en büyük buharlı yolcu gemisi olarak kabul edilen Titanic, 15 Nisan 1912 gecesi ilk seferini yaparken bir buzdağına çarpmış ve iki saat kırk dakika içinde Kuzey Atlantik’in buzlu sularına gömülmüştür. Eğitimli mürettebatı ve deneyimli kaptanı, zamanının en ileri teknolojisi ile üretilen ve birçok çevre tarafından “batmaz gemi” olarak lanse edilen Titanic’in 1514 kişiye mezar olmasına engel olamamıştır.

Dünya savaşları dışındaki bu en büyük deniz felaketi özelinde günümüze değin yürütülen araştırmalar artık bu olayın talihsizlik eseri meydana gelen bir kaza olmadığını bize göstermektedir. Mimari tasarımdaki hata, yanlış malzeme kullanımı, White Star Line şirketinin koyduğu rekor hedefi, kaptanın geminin hızını düşürmemesi, filika sayısının yetersiz oluşu, telsiz uyarı mesajlarının alınamaması, Titanic’ten atılan imdat fişeklerinin yakındaki California gemisi kaptanı tarafından havai fişek olarak değerlendirilmesi gibi bir dizi hata bu facianın meydana gelmesine neden olmuştur.

Dikkate değer diğer bir nokta ise Kaptan E. J. Smith’in verdiği talihsiz demecin felaketin üzerinden geçen 101 seneyle rağmen hala manşette olmasıdır.

Kriz Yönetimi

“Kriz” sözcüğü sıklıkla “Beklenmedik olay” ile karıştırılmaktadır. Beklenmedik olay, bir kesintiye, kayba, acil duruma ya da krize yol açan veya yol açabilecek durum olarak nitelenmektedir.² Krizler ise beklenmedik olayların etki ve boyutunun artması ya da süresinin uzaması sonucunda kontrolün zor ve karmaşık bir hal alması ile kendini göstermekte

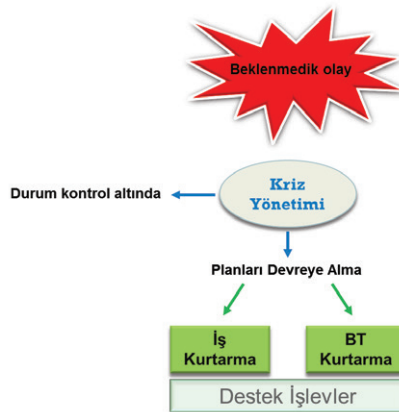
¹ “Disaster at Last Befalls Capt. Smith”, **The New York Times**, (16 Nisan 1912), Çevrimiçi: <http://query.nytimes.com/mem/archive-free/pdf?res=F50814FE3E5813738DDDAF0994DC405B828DF1D3>

² BS25999 Terimler

ve ancak olağanüstü tepkilerle çözülebilmektedir. Beklenmedik olayların gerektiği gibi yönetilememesi krize neden olabildiği gibi, birden fazla beklenmedik olayın farklı tür ve seviyede yeni riskler doğurarak bir krize yol açması da mümkündür. Diğer taraftan can kaybı yaşanan bir üretim tesisi felaketi gibi aniden ortaya çıkan ve stratejik şok etkisi yaratan beklenmedik olaylar büyük çaplı bir krize neden olabilirken, operasyonel seviyede meydana gelen sıradan bir kesinti bile ciddi seviyede bir krize dönüşebilmektedir.

Bir kurumun stratejik hedeflerini, itibarını ya da varlığını tehdit eden olağanüstü, kararsız ve karmaşık bir durum olarak nitelenen “Kriz”³, iştilal konusu, büyüklüğü veya başarısına bakılmaksızın her organizasyonu geniş çaplı, etkisi yüksek, yönetimi zor ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya bırakabilir. Krizlere hazırlıklı olmayan, onları yönetmekte ve yeniden ayağa kalkmakta başarılı olamayan organizasyonlar için yaşanan olağanüstü durumların doğrudan veya dolaylı etkilerinin beklenenden çok daha büyük olma riski bulunmaktadır. Birçok durumda kurumun kriz yönetimi becerisine yönelik bir olumsuz algı dahi tek başına önemli düzeyde tahribata neden olabilmekte, itibarın zarar görmesinden, kritik faaliyet ve operasyonların çökmesine kadar varabilen sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, krizlerle baş etmek ve onların etkilerini en kısa sürede, etkin biçimde, en aza indirmek için verilecek tepkilerin kurum çapında yönetilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede Kriz Yönetimini, bir krizin geniş ölçekli etkisini yönetebilmek için liderlik, karar alma, iletişim ve yönetim işlevlerini içeren kapsamlı bir yönetim süreci olarak tanımlayabiliriz. Planlama, ilk tepki ve önceden tahmin edilemez durumlara karşı dinamik karar alma yetkinliklerinin bir bileşkesi olan bu süreç ile kurumun yaşanan bir kriz ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşması hedeflenir:

- Karmaşadan düzen yaratmak,
- İlk tepki sürecini ve sonraki kurtarma çalışmalarını etkin biçimde koordine edebilmek,
- Krizle başa çıkabilmek için gerekli olan iletişim düzenini oluşturabilmek,
- Yönetim, çalışanlar ve müşteriler başta olmak üzere tüm paydaşlara güven telkin etmek,
- Krizi en kısa sürede en az hasarla atlatabilmek.



Şekil 1. Kriz Yönetimi ve İş Sürekliliği Yönetimi İlişkisi

³ PAS200 – 2.5 Kriz

Yaşanan bir felaket sonrasında kritik kaynakların ve bunların kullanıldığı ana faaliyetlerin ihtiyaç duyulan seviyelerde ayağa kaldırılabilmesi için gerekli olan düzenin ve ortamın sağlanabilmesi öncelikle Kriz Yönetimi sürecinin sağlıklı bir Şekilde işletilmesine bağlıdır (Şekil 1). Bu nedenle, Kriz Yönetimi birçok kurum için yaşamsal önemde bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir.

İş Sürekliliği Yönetimi

İş Sürekliliği Yönetimi (İSY); bir kurumu tehdit eden olası etkileri belirleyen ve başlıca menfaat sahiplerinin çıkarlarını, kurumun itibarını, markasını ve değer yaratan faaliyetlerini koruma altına alan etkin bir tepki kabiliyeti ortaya koyacak esnekliği sağlamaya yönelik bir ereve sunan bütünsel bir yönetim sürecidir.⁴

Diğer bir deyişle İSY herhangi bir beklenmedik olay için gerekli olan önlemleri önceden alma becerisini geliştirerek, önceden kararlaştırılmış ve kabul edilebilir zaman aralıkları içinde faaliyetlerin ayağa kaldırılmasına olanak sağlar.

İş süreçlerinin baştan sona devamlılığını sağlamak amacıyla, insan, teknoloji, altyapı ve süreçlerin tamamını kapsayan, genel kabul görmü ilk İSY standardı BS25999'dur. 2012 yılında ISO 22301:2012 Sosyal Güvenlik – İş Sürekliliği – Gereksinimleri adı altında bir uluslararası standart yayımlanmış olmakla birlikte, geçtiğimiz 6 sene boyunca hayata geçen en iyi uygulama rnekleri Şekil 2'de yaşam döngüsü yer alan BS25999'u temel almaktadır.



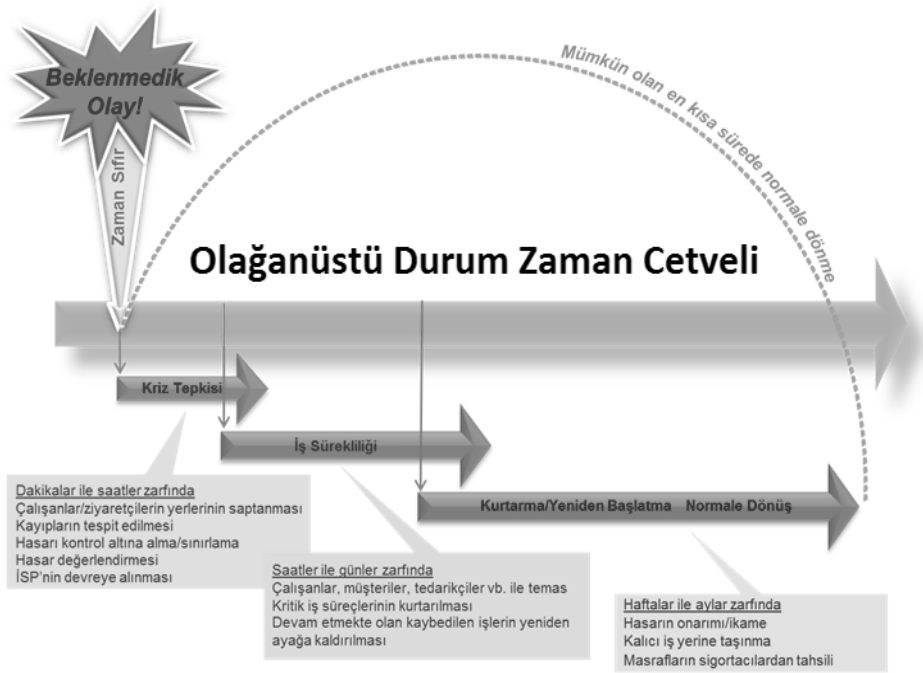
Şekil 2. İş Sürekliliği Yönetimi Standardı Yaşam Döngüsü

Kaynak: BS25999-1: 2006, 3.7

⁴ BS25999-1: 2006, 2.3 İş Sürekliliği Yönetimi

Kesişim Noktası

İSY, beklenmedik bir olayın ardı ardına ortaya çıkan etkilerini en aza indirmeyi ve potansiyel bir krize dönüşmelerini engellemeyi hedefleyen kritik bir yönetim fonksiyonudur. Ancak kriz halini almış bir olağanüstü durumun ne kadar iyi kurgulanmış olursa olsun salt İSY plan ve prosedürleri ile çözümlenmesi mümkün değildir. Bu bağlamda İSY ve Kriz Yönetimi geniş ve ortak bir başlık altında düşünülebilecek bütünsel aktiviteler olarak değerlendirilmelidir. Nitekim gerek standartların gelişiminde gerekse profesyonel platformlarda bütünsel çerçeveye yönelik eğilim dikkati çekmektedir. Kriz Yönetimi, İSY ve normale dönüş süreci arasındaki ilişki Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Olağanüstü Durum Zaman Cetveli

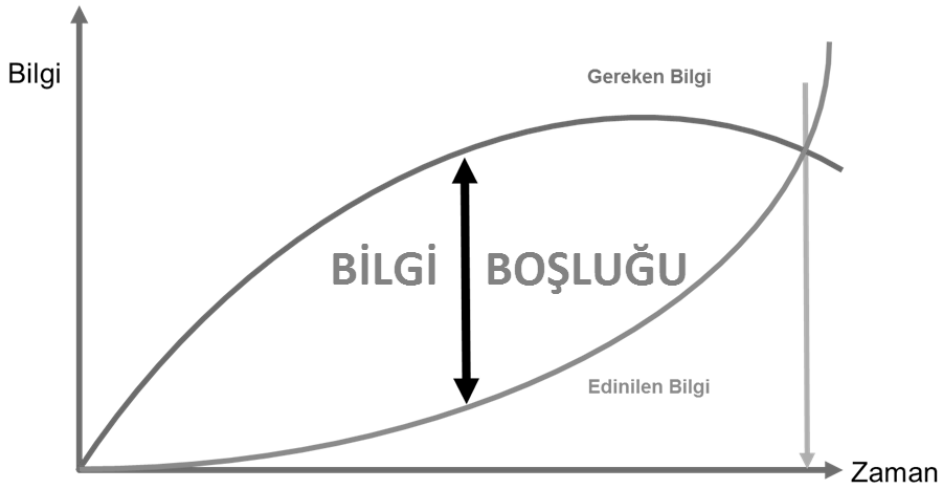
Kaynak: BS25999-1: 2006, 8.2

Kriz Yönetimi ve İletişim

İnsan hayatı ve güvenlik tüm krizlerde tartışmasız birincil öncelik olmakla birlikte krizler her zaman insan hayatını tehdit etmeyebilirler, bazı durumlarda tehdit altında olan sadece varlıklardır. Ancak neredeyse tüm krizler kurumun itibarı ve markası üzerinde olumsuz etki yaratma potansiyelini taşırlar. Büyük çaplı krizler toplumun ve medyanın yoğun ilgisini çekebilir hatta siyaset konusu olabilirler. Bu nedenle başarılı bir kriz yönetiminin yolu her zaman etkin iletişimden geçmekte ve en kritik kaynak olan "bilgi"nin etkin yönetimi söz konusu iletişimde başrolü üstlenmektedir.

Bilgi Yönetimi

Kriz yönetimindeki önemli tehlikelerden biri, oluşmasına izin verilen bilgi boşluğu nedeniyle yayılan bilginin, dolayısıyla aktarılan hikâyenin kontrolünün kaybedilmesidir. Şekil 4'te ifade edilen bilgi boşluğu, beklenmedik olayların krizlere dönüşmesinde, krizlerin boyut ve etkilerinin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Gerek bilgi gerekse zaman ekseninde krizin başlangıç aşamasındaki hızlı ilerleyişin zamanında yavaşlatıp durdurulmaması krizin kontrolden çıkarak yönetilemez bir hal almasına neden olmaktadır.



Şekil 4. Kriz Süresince Yaşanan Bilgi Boşluğu

Diğer taraftan, teyit edilmiş bilginin, doğru zamanda, ilgili taraflarla uygun yöntemler kullanılarak paylaşılması bilgi boşluğunun azalarak sağlıklı bir iletişim ortamının kurulmasını sağlamakta, yayılan bilginin kontrolünün kurum elinde olmasına imkân tanımaktadır. Bu hedefe ulaşmanın en güvenilir yolu bilgiyi sistematik olarak toplamak ve paylaşmaktan geçmektedir. Sistematik olarak toplanan bilgi özellikle coğrafi olarak geniş yayılımı olan ya da birden fazla kritik yerleşkeyi etkileyen olağanüstü durumların yönetiminde kritik önem taşımaktadır. Bu amaçla kullanılan bilgi formlarına ilişkin bir uygulama örneği Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Örnek Olağanüstü Durum Bilgi Formu

OLAĞANÜSTÜ DURUM BİLGİ FORMU - (DAHİLİ BİLGİLENDİRME)		
Düzenleyen Birim: Düzenleyen Kişi:		Düzenleme Tarih ve Saati: Seri Numarası:
	Madde	Açıklama
1	Olağanüstü durumun tanımı: <i>Olağanüstü durumun ana hatlarıyla tanıtılması, yer ve zaman (örn: X alanında yangın)</i>	
2	Olağanüstü durumun teyit edilip edilmediği <i>Kaynaklarınızı teyit edin (Telefon görüşmesi, e-posta, haber bülteni (TV/Radyo vb.))</i>	
3	Etkilenen veya yaralanan kimse var mı? <i>Muhtemel veya gerçekleşen yaralanmaların veya insanlar üzerindeki etkilerin değerlendirilmesi. Emin olmadığınız durumlarda tahminde bulunmayın, "şu anda bilinmemektedir" şeklinde belirtin.</i>	
4	Etkisi/olası etkisi <i>Krizin finansal, itibari, yasal ve operasyonel etkilerini değerlendirin.</i>	
5	Herhangi bir müşteri etkilendi mi veya etkilenme olasılığı var mı? <i>Olağanüstü durumun müşteriler veya müşteri odaklı operasyonlar üzerine doğrudan veya dolaylı etkisi olması muhtemel mi?</i>	
6	Bir lokasyonun tamamı veya bir kısmı için giriş/çıkış kısıtlaması veya tahliye durumu söz konusu mu? <i>İnsanlar nerede toplandı? Bina/site güvenli mi? Kordon altına alınmış mı?</i>	
7	Acil Durum Hizmetleri (Örn: polis, itfaiye, ambulans vb.) yolda mı veya halihazırda oradalar mı? <i>Kimler geldi? Varış zamanları? Kilit irtibat kişilerinin iletişim bilgileri alındı mı?</i>	
8	Bir lokasyondan/binadan dışarı çıkarıldıysanız, ne zaman tekrar girebileceksiniz? <i>Eğer bilinmiyorsa daha fazla bilgiye ne zaman ulaşılabilecek? Tahminde bulunmayın, gerçeklerden yola çıkın.</i>	
9	İş Sürekliliği Planınızın devreye sokulmasını talep ediyor musunuz? <i>Krizin etkilerinin normal çalışma düzenini imkansız hale getirmesi durumunda alternatif çalışma düzenine geçilip geçilmeyeceğine karar verilmelidir.</i>	
10	Kimlere bilgi verildi? <i>Resmi olarak haberdar edilen kişileri listeleyin. Kurumun hangi birimleri bilgilendirildi?</i>	
11	Altyapı sorunları (Altyapı durumu iyiye çek, değilse çarpı işareti kullanın, durumu bilinmiyorsa kutuyu boş bırakın.) Binanın Durumu <input type="checkbox"/> Telefonlar <input type="checkbox"/> Dahili anons sistemi <input type="checkbox"/> Elektrik Kaynağı <input type="checkbox"/> Doğal gaz <input type="checkbox"/> Giriş kontrolü <input type="checkbox"/> Isıtma, soğutma, <input type="checkbox"/> Güvenlik ve <input type="checkbox"/> Yangın alarmları, <input type="checkbox"/> havalandırma sistemi <input type="checkbox"/> CCTV sistemi <input type="checkbox"/> tespit ve söndürme <input type="checkbox"/>	
12	Endişeleriniz nelerdir, nasıl bir yardıma ihtiyacınız var? <i>Olağanüstü durumu raporlayan kişiye en önemli endişesini ve ne tür bir desteğe ihtiyaç duyduklarını sorun.</i>	

Bilgi formu bir krizin etkilerini belirlemek ve doğru kararların alınabilmesi için gerekli olan bilgiyi temin etmekte kullanılan en etkin araçlar arasında yer alır. Söz konusu form, elektronik veya basılı ortamda kullanılabilmesi gibi asıl olan, içeriğindeki bilgilerin ilk tepki sürecine temel oluşturmasıdır. Bu çerçevede eğitim ve farkındalık kampanyaları

ile kurum içerisinde kriz yönetimine yönelik bir kültür oluşturulabilmesi halinde formda yer alan unsurlar kriz yönetiminde rol alan çalışanlar tarafından ortak iletişim dili olarak kullanılmakta ve kriz iletişimine ciddi oranda hız kazandırmaktadır.

Dış evre Algısı

“Gerçek” diye birşey yoktur. Sadece “Algı” vardır. (Gustave Flaubert)

Günümüzde teknoloji, iletişimi hiç olmadığı kadar kolaylaştırmış, sosyal medya ve dijital yayınların getirdiği hız, günümüz toplumunun haber alma beklentisinin çıtasını önemli ölçüde yükseltmiştir. Merak edilen bir durumla ilgili gerekli açıklamaların belirli bir sürede yapılmaması bilgi boşluğu yaratmakta ve söz konusu boşluk syentilere, imalara, tartışmalara, rakiplerin ya da herhangi bir nedenle aleyhte iletişim yapmak isteyenlerin yanlış bilgi ve mesajları yaymalarına olanak sağlamaktadır.

Mevcut durumu açıklamaya yönelik yeterli bilgiye sahip olunmasa dahi, basit ama tutarlı bir açıklama daha kapsamlı bir bilgilendirme yapıncaya kadar gerekli olan zamanı kazandıracaktır. İletişimi güvenli bir temele oturtuktan sonra çatışma ve sorunları yönetmek, Őikayet, soru ve taleplere yönelik sistematik aksiyonları almak kolaylaşmaktadır. Aksi takdirde toplumsal algı, medyanın konuya yaklaşımı ve dış ilişkilerle yürütülen iletişime gerekli dikkatin verilmemesinin hızla itibar kaybı ve kurumun başarısızlığına yol açması kaçınılmazdır. Bu nedenle krizin ilk anından itibaren dış ilişkiler dikkatlice izlenmeli, bunu yaparken yaşanan olaya yönelik gelişen toplumsal algı ile kurumun ve krizin medya ve sosyal ağlar tarafından ne Şekilde resimlendiği irdelenmelidir.

İletişim Stratejisi

Etkin iletişim, her kuruluşun başarısı için önemli gerekliliklerden biridir; ancak kriz anında bu gereklilik kritik bir önem arz eder. Bu nedenle gerek iç gerekse dış iletişimin sağlıklı bir Şekilde sağlanabilmesi amacıyla iyi tasarlanmış bir kriz iletişimi stratejisine ihtiyaç duyulmaktadır. İngiliz Standartları Enstitüsü tarafından 2011 yılında ıkarılan “PAS200 – Kriz Yönetimi Rehberi”nde söz konusu iletişim stratejisinin ortaya konmasında “sorun yönetimi”, “risk iletişimi” ve “paydaşların katılımı”nın oynadığı role dikkat çekilmektedir.

Sorun yönetimi kapsamında, aksaklıklara yönelik belirtileri izlemek, kuruluşun reaksiyon göstermesi gereken fırsat ve tehditleri zamanında fark etmesini sağlamakta, herhangi bir uygulama sonucunda ortaya çıkabilecek risklerin değerlendirilmesi ve alınabilecek aksiyonların önceden planlanabilmesine imkan vermektedir. Etkin bir sorun yönetimi, dijital sosyal medyanın baskın konumu dikkate alındığında, kurumun sorumlu olduğu tüm paydaşların yine kurumun kendisi tarafından bilgilendirilmesi için gerekli evikliği sağlayan önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilmelidir.

İletişim stratejisi belirlenirken dijital sosyal medya ile ilgili olarak kriz yöneticilerinin dikkat etmesi gereken üç temel unsur bulunmaktadır:

1. Dijital sosyal medyada haber yayılma hızı üssel olarak artar. Bu nedenle yöneticiler olağanüstü duruma yönelik bir haberin kamuya açık bir ağda çok hızlı bir şekilde yayılacağına bilincinde olmalıdır.
2. Kurum politikalarına aykırı dahi olsa, kurumun kendi çalışanlarının da söz konusu haberlerin yayılmasında aktif rolü olabileceği unutulmamalıdır.
3. Dijital medyanın haber yayılımındaki baskın konumu bir risk faktörü olduğu kadar fırsat yaratma potansiyelini de taşır ve geniş alan iletişiminde olumlu etki yaratma aracı olarak kullanılabilir.

Krizle yönelik algı açısından kurumun personel ve paydaşlarla arasındaki bilgi ve görüş alışverişini nasıl yönettiği önemlidir. Söz konusu iletişimin yaşanan olağanüstü durumun doğasına yönelik tüm ilgililerce anlaşılabilir mesajlar içermesi beklenir. Bu çerçevede çalışanlar ve diğer paydaşların organizasyondan farklı zamanlarda farklı beklentileri olabilir. Ancak aşağıda belirtilen hususlar temel iletişim ihtiyaçları olarak değerlendirilebilir:

- Olağanüstü durumun niteliği,
- Olağanüstü durumun gerçekleşen ya da gerçekleşme olasılığı bulunan sonuçları,
- Yapılan durum değerlendirmesinin güvenilirliği; varsayım ya da görüşe dayalı kararlar/eylemler, kesin olmayan ya da ihtilaflı bulgular,
- Riskin ve/veya krize sebep olan olayın yönetiminden sorumlu kişi/kişiler,
- Olağanüstü durumun sonuçlarını hafifletmek ya da kontrol altına almak için geçerli olan seçenekler.

Diğer taraftan temel iletişim ihtiyaçları karşılanırken aynı zamanda paydaşlara;

- Getirilen öneriler ve alınan kararların teyit edilmiş bilgi ve analizlere dayandığı,
- Belirsizliklerin olabilecek en asgari düzeye çekildiği,
- Krizi yönetmek için gerekli süreçlerin tesis edildiği,
- Krizi yönetmekten sorumlu kişilerin tüm paydaşların çıkarlarını koruma konusunda yeterli yetkinliğe sahip oldukları yönünde bir güvence de verilmelidir.

Tabii ki özellikle son iki madde ile ilgili olarak önceden gerekli çalışmaların yapılmış olması gerekmektedir.

İyi bir kriz iletişim stratejisi, hangi paydaşın ne zaman ve nasıl bilgi alacağını tanımlamalı ve önceliklendirmelidir. Bilginin çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, toplum ve medya gibi farklı çevrelerce farklı algılanabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle kullanılacak üslup ve duyuru şekli hedef kitleye uygun olarak belirlenmeli, ancak aktarılacak temel mesajlar her zaman birbirleriyle tutarlı olmalıdır. Bu çerçevede dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıda yer sıralanmaktadır:

- İnsanların güvenliği her zaman birincil öncelik olarak kalmalı ve tüm iletişim sürecince vurgulanmalıdır.
- Bilgi paylaşımında sadece somut gerçeklerden hareket edilmeli, zorunlu kalmadıkça tahminde bulunulmamalıdır.

- Medyanın gelişmelerden gereken zamanda ve gerektiği biçimde haberdar edilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlara, kurumun medya ile iletişim politikası hatırlatılmalıdır.
- Mesajların, Acil Durum Hizmetlerinin verdiği mesajlarla tutarlı olduğundan emin olunmalıdır.
- Kurumun İnternet sitesinin içeriği, olayın gerektirdiği şekilde güncellenmelidir.
- Etkilenen tüm kurum yerleşkelerindeki santrallerin/ağrı merkezlerinin, gerekiyorsa gece hizmeti/acil durum mesajı konumuna geçirilmesi sağlanmalıdır.
- Varsa tüm ağrı merkezi operatörleri ve santral görevlileri arayanlara ne söyleyecekleri ve onları ne şekilde yönlendirecekleri konusunda bilgilendirilmelidir.
- Mevcut durumda herhangi bir değişiklik olmasa bile çalışanlara düzenli ve zamanında güncel bilgi verilmeli ve beklentileri yönetmek adına mesajlarda bir sonraki güncellenmenin ne zaman yapılacağı belirtilmelidir.
- Bir yerleşkenin boşaltılmasını gerektiren durumlarda çalışanlara iş yerinden ayrılmadan önce ertesini gnle ilgili alternatif çalışma düzeni hatırlatılmalıdır.
- Mesajlar yayımlanırken uzaktan çalışan kişilerin, ofis dışında bulunanların veya hasta oldukları için işe gelmemiş olanların ve anlaşmalı tarafların da dikkate alınması sağlanmalıdır.
- Krizin ardından çalışanlara eksiksiz bilgi verilmesi sağlanmalıdır.

İletişim Yapısı

Açıklık ve güvenilirlik başarılı bir kriz iletişiminin temel unsurlarındandır. Kriz sırasında bilginin deformasyona uğramadan, hızla tüm ilgililerine ulaşması kritik önem arz etmektedir.

Geleneksel yapıdaki organizasyonlarda iletişim hiyerarşik düzen içerisinde, yönetim kadrosuna doğru tek yönlü bir çizgi izler. Hiyerarşi katılaştıka bilginin ilerleyiş hızı düşer, darboğazlar oluşur, bilgi filtrelenir, deformasyona uğrar, hatta kaybolur. Bu durum bir kriz anında kurum içerisinde yayılması gereken bilginin, gereken hız ve etkinlikte yayılamaması riskini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle iletişimin hiyerarşik yapıda gerçekleştiği kuruluşlarda kriz anında bilginin hem dikey hem de yatay eksende hareket etmesini sağlayacak önlemlerin alınması gerekir. Aksi takdirde krizin yönetilmesinde zayıflet yaşanması muhtemeldir.

Diğer taraftan haber grupları, sosyal ağlar gibi yapılarda bilgi, hiyerarşik yapının aksine her yönde kontrolü düşük bir seviyede ilerler. Buralarda bilgi çok hızlı ve her yöne yayılabilmekte, ancak söylentiler ve çarpıtılmış bilginin yayılması da aynı yolu izlemektedir. Bu nedenle enformel yapılar üzerinden yürütülecek iletişimde verilecek mesaj ve aktarım şekli, yapıdaki hassasiyetler ve oluşması muhtemel algı iyi hesaplanmalıdır. Kuruluşun yapısı nasıl olursa olsun iletişim stratejisinde açıklık ve güvenilirlik her zaman ön planda tutulmalıdır.

İletişim Planlaması

Krizlerin özgün ve karmaşık doğaları, tüm kuruluşlar ve tüm krizler için geçerli bir reçeteyi imkansız kılmaktadır. Diğer taraftan yaşanan tecrübelerle olgunlaşmış iyi uygulama örneklerinin ortak noktaları, güçlü bir iletişim planının asgari gereksinimlerini oluşturmakta kullanılabilir. Bu çerçevede iletişim planlarında yer verilen genel kabul görmüş önemli unsurlar aşağıda yer almaktadır:

- Kriz iletişim ekibinin kompozisyonu, iletişim bilgileri, rol ve sorumlulukların dağılımı,
- Erişilmesi veya bilgilendirilmesi gereken kritik personelin bilgileri,
- Büyük kuruluşlar için telefon zinciri,
- Kurumun sözcüsü ve yedeği (medya ile iletişim eğitimi almış olmaları gerekir),
- Aramaları cevaplayacak ekip ve önceden hazırlanmış cevap şablonları,
- Basın izleme sistemi ve araçları, önceden hazırlanmış basın bülten ve bildiri şablonları,
- 7/24 çalışabilecek bir kriz yönetimi mekânı,
- Majör olaylar ve önemli kararların kayıt altına alınmasına yönelik tanımlı prosedür,
- Kuruma dair güncel ve detaylı tanıtım bilgisi ve veri seti,
- Acil durum hizmetlerinin (emniyet, ilk yardım, itfaiye, hastaneler vb.) erişim bilgileri,
- Kritik paydaşların erişim bilgileri,
- Kurtarma yerleşkesine ilişkin detaylı bilgi,
- Kriz halinde kullanılacak özel iletişim cihazlar, BT ekipmanları, diğer teçhizat ile bunların buldukları yerler ve erişim prosedürü,
- Basın ile iletişim konusunda yapılması ve yapılmaması gerekenlere dair kural seti,
- Basından gelen taleplerin hızla değerlendirilip sonuçlandırılabilmesi için izlenecek tanımlı yöntem,
- Paydaşlara verilecek mesajlarda dikkat edilecek hususlar, paydaşlarla yürütülecek iletişim düzeni.

Kriz iletişim planı münferit bir plan olabileceği gibi kriz yönetimi planının bir parçası da olabilir; ancak hızla işletilebilir, pratik ve kompakt bir yapıda tasarlanması gerekmektedir. Gerek kriz yönetimi gerekse kriz iletişim planı İSY programı başta olmak üzere mevcut kurumsal sistem ve prosedürlerle uyumlu olmalıdır.

KÖTÜ KRİZ İLETİŞİMİNE İYİ BİR ÖRNEK

20 Nisan 2010 tarihinde Meksika Körfezi açıklarındaki Deepwater Horizon petrol sondaj platformunda büyük bir patlama meydana gelir. Platformda görevli 126 kişiden 11'i hayatını yitirir, diğerleri tahliye edilir. Tüm körfez aylar boyunca petrol sızıntısına maruz kalır. Petrol Amerika açıklarına kadar yayılır ve deniz tabanına çöker.

Kanada Halkla İlişkiler Topluluğu'nun İnternet sitesinde 17 Eylül 2010 tarihinde yayınlanan "BP Körfez Sızıntısı Olayında Kriz İletişim Analizi" başlıklı makalede, Meksika Körfezinde yaşanan ve tarihin en büyük çevre felaketlerinden birine neden olan bu kazanın sonuçları kriz iletişimi açısından analiz edilmektedir.⁵

Kriz Yönetimi

Platformda yaşanan patlamanın ardından Acil durum yönetiminin komutasını Sahil Güvenlik üstlenir. Petrol şirketinin Genel Müdürü olay yerine intikal eder. Şirketin Başkanı olay yerinden basına röportaj verir. Amerikan Başkanı haber programlarına çıkarak ve etkilenen çevrelerle görüşerek olaya müdahil olmuştur. Amerikan Senatosu konuyu gündemine alır. Kurtarma ve düzeltme işlemleri başlatılır. Yerel kaynaklar kurtarma ve düzeltme işlemlerinde görev alır. Kuyuyu kapatmak için yoğun bir çaba sarf edilir. Üç ay sonra kuyu kapatılarak petrol sızıntısı durdurulur. Dünya medyası tüm süreç boyunca konuyu gündemde tutar, özellikle olayın ilk dönemlerinde 24 saat kesintisiz yayın yapılır.

Sorun

Bu olay öncesinde şirket iki kez daha benzer felaketler yaşamıştır.

- 1995'te Texas'taki rafineride 15 kişinin ölümüyle sonuçlanan patlama; bakım bütçelerinin azaltılması, bakım aralıklarının uzatılması, olaya neden olan şüpheli uygulamalar,
- Alaska boru hattında ardı ardına yaşanan sızıntılar; güvenlik konusunda ihtiyatlı davranılmaması, izleme, hattın bütünlüğü ve bakım alanlarında yaşanan zafiyetler.

Şirket tarafından inkâr edilse de, kurumsal kültür, "üretim her şeydir" mesajını vermektedir. Üretimi en üst seviyeye çıkarmak için tüm yolları denemek, riskli tasarruflarda bulunmak, karı maksimize etmek ve bütün bunların bir sonucu olarak güvenliğin kurumun radarında yer almaması krize neden olan temel sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Kriz İletişimi

Şirketin tüm kriz boyunca verdiği tepkilerin olumlu ve olumsuz unsurları aşağıda yer almaktadır:

Olumlu Unsurlar

- Olaya ilk müdahale sürecinde kaynakların kısa sürede bir araya getirilmesi ve yüksek operasyonel tepki hızı,
- Teknik yeterliliğe sahip personel tarafından olay yerinde düzenli olarak yürütülen basın bilgilendirmeleri,

⁵ BP Körfez Sızıntısı Olayında Kriz İletişim Analizi

Çevrimiçi: <http://cprscalgary.wordpress.com/2010/09/17/a-crisis-communications-analysis-of-the-bp-gulf-spill/>

- Deniz tabanında olup bitenleri kamuoyuna gösteren mükemmel grafikler,
- Kamuoyuna gerçekten neler olup bittiğini göstermek için arızalı kaçak önleyiciye yerleştirilen TV kameraları ile düzeltici önlemlerin nasıl deneneceğinin 24 saat canlı olarak TV aracılığı ile yayınlanması,
- En üst mevkideki yöneticilerin olayın en başından itibaren verdikleri brifingler,
- Operasyonel anlamda Acil Durum Müdahalesinden sorumlu Sahil Güvenlik ile yapılan yoğun işbirliği,
- Kuyuyu kapatmak üzere yapılan birçok başarısız teşebbüse rağmen her zaman değerlendirmeye hazır alternatif planların bulunması,
- Taşma nedeniyle işten çıkarılan yerel personelin temizleme ve kurtarma operasyonları için tekrar işe alınması,
- Olay yerindeki personeli desteklemek amacıyla dünyanın her yerinden ilave uzman kaynağın bölgeye intikal ettirilmesi,
- Kuyunun kapatılması, iyileştirme, temizleme ve toparlanmanın yıllar sürecektir maliyetini finanse edecek dikkate değer kar,
- Çevrenin ve sızıntıdan etkilenen Körfez toplumlarının olay öncesi durumlarına döndürüleceğine dair uzun dönem amaçlarını taahhüt eden basın açıklamaları,
- Sızıntıdan etkilenen yerel işletmelerin ve insanların temizleme ve toparlanma operasyonlarına dahil edilerek desteklenmesi için tasarlanan ve uygulanan program,
- Şirketin Körfezde yaşanan problemi düzeltmek için neler yaptığını dünyaya anlatmak için büyük bir reklam kampanyası (TV, gazete, radyo) başlatılması,
- Körfezde günlük faaliyetlerin yürütülmesi ve mevcut Genel Müdürün değişeceği mesajını vermek amacıyla, deneyimli bir şirket yöneticisinin Genel Müdürün yerine atanması.

Olumsuz Unsurlar

- Firma sözcülüğünü yapmak üzere yanlış kişinin seçilmiş olması. Olay nedeniyle hayatını yitiren kişilerin yanı sıra yaşamsal geçim kaynağını kaybeden binlerce körfez insanı varken Genel Müdürün meşhur beyanı “Hayatımı geri istiyorum” kurumsal kibrin bir sembolü olarak tarihe iz bırakır (Bu potu kırmasının hemen akabinde Genel Müdür dünya televizyon kameralarının önünde İngiltere sularında özel yatı ile denize açılmıştır),
- Günler sonra şirketin başkanı, körfezi ziyareti sırasında bir muhabirin zarar gören hatta yok olan binlerce küçük işletmeye ilişkin şirketin aksiyon planının ne olacağına dair yönelttiği soruyu “Küçük insanlarla ilgileneceğiz!” şeklinde yanıtlar,
- Şirket, sızıntının körfez ve yakın çevresini “muhtemelen” etkilemeyeceğini ya da etkinin çok düşük seviyede olacağını belirterek yaşanan felaketin çevresel etkilerini önemsiz göstermeye çalışır (kısa bir süre sonra olayın yaşanmış en büyük çevre felaketlerinden biri olduğu ortaya çıkacaktır),
- Patlamada hayatını kaybeden 11 çalışan ve yastaki ailelerine dair hiçbir şey söylenmez. Konu bütünüyle göz ardı edilmiştir,
- Kendileri dışında herkese suç atan kurum içi bir inceleme yürütür ve duyurur,
- Felaketten kurtulan platformun BT Müdürü ile yapılan 15 dakikalık röportaj, CBS’in “60 Dakika” isimli ünlü haber programında yayımlanır; ancak buna kayıtsız kalınır,

- Röportajda BT Müdürü, platformda görevli çalışanların gündeme getirdikleri operasyon güvenliğine yönelik ciddi sorunların şirket tarafından göz ardı edildiğini söyler ve ekler: “Bu Şirketin söylediği hiçbir şey gerçekleşmez, gerçekleşmedi”;
- BT Müdürü, şirketin bir üst düzey yöneticisi ile platformun sorumlu yöneticisi ile çalışanların gözleri önünde kuyunun güvenli bir şekilde nasıl mühürlenebileceğine yönelik yapılan hararetli ve yüksek sesli tartışmayı anlatır,
- Üst düzey yönetici tartışmayı kazanır, zaman ve para tasarrufu yapılabilmesi için kuyunun olması gereken 15 tapa yerine 12 tapa ile kapatılmasına karar verilir,
- Amerikan Senatosunda canlı yayında yıkımla sonuçlanan sorgulamaya Genel Müdür gerektiği gibi hazırlanmamıştır,
- Genel Müdürün sürekli tekrarladığı “Ben platformdaki gündelik operasyonların karar süreçlerinin içinde yer almadım.” ifadesi. Genel Müdür olarak tabii ki felakete neden olan kararlar ve gündelik operasyondan sorumluydu,
- Felakete yönelik her tür sorumluluğun bütünüyle reddedilmesi,
- Şirketin kasalarının dolup taşıdığı ve inanılmaz boyuttaki kurtarma ve temizlik maliyetlerinin uzun süre boyunca karşılanabileceğine yönelik çizilen tablo.

Etki

15 Kasım 2012 tarihli manşetlerde özetle aşağıdaki bilgiler okuyuculara aktarılır: ⁶

“ABD Adalet Bakanı Eric Holder, Şirketin, Meksika Körfezi’nde 2010 yılındaki petrol sızıntısıyla ilgili ödeyeceği 4,5 milyar dolar para cezasını ABD tarihindeki hem en yüksek miktarda kriminal para cezası, hem de toplamda varılan en kapsamlı kriminal uzlaşısı olarak tanımladı. Milyarlarca dolarlık cezalar için açılan sivil davaların da şubat ayında görüşüleceğini hatırlatan Holder, Şirketi süreç ve etik durumlar konusunda da takip etmeye devam edeceklerini bildirdi.

Holder, olayla ilgili iki Şirket yetkilisinin kasıtsız adam öldürme de dahil 23 ayrı kriminal olayla suçlandığını, ayrıca, olayla ilgili Şirketin başkan yardımcısına da kanun yetkililerine yalan söyleme ve Kongre’den bilgi saklama suçlamasının yöneltildiğini kaydetti.”

Petrol sızıntısı şirketin para, üretim ve karı her şeyin üstünde gören kronik bir kültür sorunu olduğunu göstermiştir. Şirketin kriz iletişimi söz konusu kültürü keskin biçimde yansıtmış, yapılan hatalar şirketin itibarının uzun süreli olarak ve ciddi boyutta zarar görmesine neden olmuştur.

⁶ Çevrimiçi:

<http://www.nytimes.com/2012/11/16/business/global/16iht-bp16.html>

<http://money.cnn.com/2012/11/15/news/bp-oil-spill-settlement/>

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bp-einigt-sich-mit-us-ermittlern-auf-rekordstrafe-a-867499.html>

SONUÇ

– Türk kaderciliği'nin temel hatası “insan” ve “kaderi” ayırıştırmasında yatmaktadır... Onlara göre insan, ya hiçbir şekilde değiştirmeye muktedir olmadığı “geleceğin” karşısında, mağlubiyeti kabul ederek çaresizce duracak ya da bir kez yazılanın daha da kötüleşmeyeceği düşüncesiyle “kısmet” deyip geçecektir. –⁷

Farklı kültürlerin olağanüstü durumlara yaklaşımları aynı zamanda o toplumlardaki kurumların yaklaşımlarını da örneklemektedir. Metodolojik bir yaklaşımın bulunmadığı organizasyonlarda olağanüstü durumlara verilen tepkiler bireysel aksiyonlarla şekillenmekte, aksaklıkların giderilmesinde bireylerin inançları ve şans faktörü önemli bir rol üstlenmektedir. Bu çerçevede Nietzsche'nin 19. yüzyılda “Türk Kaderciliği” kavramı ile kaderciliğe kattığı kültürel bakışın halen geçerliliğini koruduğunu birçok örnekle doğrulamak mümkündür. Ancak, felaket boyutunda etki yaratabilecek olaylar karşısında toplumumuzda hâkim olan teslimiyetçi hissiyata en iyi örneği 1999 Gölçük Depremi'nden bu yana geçen 14 sene içerisinde alınan önlemlerin ve toplumda yaratılması gereken farkındalığın düzeyinde bulabiliriz.

Ülkemizde İSY kavramının duyulması ilk olarak Bankacılık sektöründeki yasal düzenlemelerle başlamıştır. Uyum çalışmaları, kabul görmüş uluslararası standartların uygulanmasına yönelik başlatılan projeler ve standartların gerektirdiği paydaş yükümlülükleri, İSY farkındalığının farklı sektörlerle hızla yayılmasını sağlamıştır. Bugün gelinen aşamada İSY farkındalık düzeyi hızla gelişirken konunun belirli çevrelerde halen uyum çerçevesinde değerlendiriliyor olması, İSY'nin gerektirdiği bütünsel yaklaşımın yeteri kadar anlaşılabilmesi ve İSY'den beklenen faydanın azalması riskini beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede İSY ile Süreç Yönetiminden, BT Yönetimine, Risk Yönetiminden, İç Denetime kadar birçok disiplinle gerekli bağların oluşturulması önemlidir. Bu bağlar arasında İSY'nin başarısına doğrudan etkisi en yüksek olan disiplin ise Kriz Yönetimidir.

Bu çalışmada İSY ve Kriz Yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik bir farkındalık yaratmak ve Kriz Yönetiminin kilit fonksiyonlarından olan “Kriz İletişimi”ne dair temel gerekliliklerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

En geçerli kriz yönetimi stratejisi şüphesiz ki krizden kaçınmaktır. Ancak krizin kaçınılmaz olduğu durumlarda en kısa sürede kontrol altına alınması, işin sürekliliğini sağlayacak kurtarma faaliyetlerinin koordinasyonu ve ihtiyaç duyulan kaynakların zamanında seferber edilebilmesi için hayati önem arz etmektedir. Söz konusu kontrolün sağlanabilmesi için öncelikle kurum içinde ve dışında yayılan algının çok iyi izlenmesi ve kurumun hedeflerine uygun olarak yönetilmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede, belirlenecek kurumsal iletişim stratejisinin iyi kurgulanmış bir kriz iletişim planı ile desteklenmesi kriz yönetimine en güçlü desteği verecek iletişim altyapısını oluşturacaktır. Ancak test edilmeyen hiçbir planın aktif kullanımında beklenen etkiyi

⁷ Friedrich NIETSCHE, “Menschliches, Allzumenschliches” Ein Buch für freie Geister (1879), 2. Cilt, 2. Bölüm, “Der Wanderer und sein Schatten” 61. “Türkenfatalismus”.

vermeyeceği unutulmamalı ve ilk uygulamanın gerçek hayatta olmasının yaratabileceği iletişim hatalarının krizin derinleşmesine ve yayılmasına olan etkileri dikkate alınmalıdır. Söz konusu riski en aza indirmek amacıyla plan ve stratejinin belirli aralıklarla gözden geerilmesi, egzersizlerle iyileştirilmesi, farklı seviyelerde gerekli eğitim ve farkındalık çalışmalarıyla desteklenmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- BSI – BS 25999 İş Sürekliliği Yönetimi Standardı.
- BSI – PAS200: 2011 Kriz Yönetimi – Rehber ve İyi Uygulama.
- DONOGHUE, Tom, “A Crisis Communication Analysis of the BP Gulf Spill”, **The CPRS Calgary Blog**, The Canadian Public Relations Society, (17 Eylül 2010).
evrimii: <http://cprscalgary.wordpress.com/2010/09/17/a-crisis-communications-analysis-of-the-bp-gulf-spill/>
- ESPINOSA, Javier, GUASP, Marcos, LERMA, Agustın, “Comprehensive Crisis Management – The Next Stage?”, **Continuity Magazine**, Q4 2012, ss. 30-32.
- ISO – ISO 22301 Sosyal Güvenlik, İş Srekliliği Yönetimi/Gereksinimler Standardı.
 - NIETSCHE, Friedrich, “Menschliches, Allzumenschliches” Ein Buch für freie Geister (1879), 2. Cilt, 2. Bölüm, “Der Wanderer und sein Schatten” 61. “Türkenfatalismus”.
evrimii: <http://www.zeno.org/Philosophie/M/Nietzsche,+Friedrich/Menschliches,+Allzumenschliches/Zweiter+Band/Zweite+Abteilung:+Der+Wanderer+und+sein+Schatten/61.+Türkenfatalismus>
- PREEN, Jim, **Communication Strategies: Write Your Incident Communication Plan Now**, London: British Standards Institution, 2009.
- “Disaster at Last Befalls Capt. Smith”, **The New York Times**, (16 Nisan 1912)
evrimii: <http://query.nytimes.com/mem/archive-free/pdf?res=F50814FE3E5813738DDAF0994DC405B828DF1D3>