

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE  
KRİZ YÖNETİMİ VE BİR MODEL  
ÖNERİSİ**

Derya ÇİFTÇİ  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir - 1997

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE BİR MODEL  
ÖNERİSİ

( Yüksek Lisans Tezi)

Derya ÇİFTÇİ

Danışman : Doç. Dr. Ali Atıf BİR

Eskişehir - 1997

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

## ÖZET

Kriz yönetimi 80'lerin başında halkla ilişkiler alanında uzmanlık alanı olarak başlamıştır. Sosyal, politik ve teknolojik gelişmeler halkla ilişkilerin kriz yönetimi üzerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır.

Kriz yönetimi, krizin yol açtığı zararları azaltmak ve kontrol etmek amacıyla yapılan bir faaliyettir. Kriz anında krizi rasyonel olarak yönetebilmek için bir planlama ve hazırlık sürecini gerçekleştirmek gerekir. Bu yüzden kriz yönetimi kriz ortaya çıkmadan önce başlayan, kriz sona erdikten sonra da devam eden bir süreçtir.

Günümüzde havayollarının karşılaşılabileceği krizler ve etkileme boyutları oldukça artmıştır. Bu kriz risklerini ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkan krizleri yönetmek gerekmektedir. Bu yüzden havayolları bugünkü rekabet ortamında, uyguladıkları kriz yönetimi programları ile imaj ve ünlerini sağlamlaştırmaya çalışmaktadır.

Bu araştırmada, ilk bölümde halkla ilişkilerin gelişimi ve halkla ilişkileri kriz yönetimi kavramına yöneltten etmenlere yer verilmiştir. İkinci bölümde kriz yönetimi planlama süreci ele alınmıştır. Üçüncü bölümde bu planların uygulama aşaması ele alınmıştır. Son bölümde ise, bir havayolu için Kriz Yönetim Modeli önerilmiştir. Bu doğrultuda Türk Hava Yolları'nın kriz yönetimine ilişkin çalışmaları ve TWA'in Uçuş 800 krizi karşısında uyguladığı kriz yönetim çalışmaları değerlendirilmiştir.

## ABSTRACT

Crisis Management has appeared as a specialty area in the public relations field since the beginning of 80's. Some political, social and technological improvements have caused crisis management to become intensified in public relations.

Crisis management is the use of public relations to minimize and control harm arising from a crisis situation. On the other hand, it is necessary to have a preparation and planning process to control and manage crisis rationally after crisis has occurred. Therefore, crisis management is a process starting before the crisis occurs and continuing after the crisis.

Today the crisis risks that airlines may be faced with and the effects of those risks have been increasing. There is a need for crisis management to control those risks and inevitable crises. For this reason, airlines are trying to strengthen their image and reputation through their crisis management programs and in order to survive in this competitive environment.

In this research, the first chapter includes the development of public relations concept and the reasons causing public relations to emphasize in crisis management. In the second chapter, the crisis planning process has been analyzed. In the third chapter, the application of crisis plans has been studied. In the last chapter, a crisis management model for an airline has been recommended. Then, the crisis management process in Turkish Airlines and TWA's Flight 800 crisis process have been evaluated.

ŞEKİLLER .....	XIV
TABLolar .....	XV
GİRİŞ .....	1

## İÇİNDEKİLER

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ ÇERÇEVESİNDE HALKLA İLİŞKİLERİ KRİZ YÖNETİMİNE YÖNELTEN ETMENLER

I. Halkla İlişkiler Kavramı .....	2
II. Halkla İlişkilerin Başlangıcı Ve Gelişimi .....	3
A. Halkla İlişkilerin Başlangıcı.....	3
B. Halkla İlişkilerin Gelişimi .....	3
1. Halkla İlişkilerin Gelişimine Neden Olan Sosyal Değişimler .....	3
2. Toplumlarda Birlik ve Bağımlılık Kavramlarının Gelişmesi .....	4
III. Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Sorumluluk Kavramları Analizi.....	6
A. Kurumsal Kimlik Kavramı Analizi.....	6
B. Kurumsal İmaj Kavramı Analizi.....	8

C. Kurumsal Sorumluluk Kavramı Analizi .....	10
IV. Kriz Yönetimi.....	11
A. Halkla İlişkilerin Kriz Yönetimine Yönelmesi .....	11
B. Kriz Yönetimi Kavramı.....	12
C. İlk Başarılı Kriz Yönetimi Çalışması:Tylenol Krizi.....	14
D. Havayolu Sektöründe Kriz Yönetimi Kavramının Yeri.....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİZ KAVRAMININ ANALİZİ VE KRİZ YÖNETİMİNDE PLANLAMA SÜRECİ

I. Kriz Kavramının Analizi .....	18
A. Kriz Kavramının Tanımı ve Özellikleri .....	18
B. Krizi Oluşturan Etmenler .....	19
1. İçsel Etmenler .....	20
2. Dışsal Etmenler .....	22
C. Kriz Sınıflandırması ve Türleri:.....	23
1. Teknoloji Krizleri :.....	23
2. Sosyal Krizler:.....	24
3. İşletmelere Zarar Vermek Oluşturan Krizler:.....	25
4. İşletmelerin Yönetimindeki Hatalardan Doğan Krizler :.....	26
II. Kriz Gelişme Sürecinin İki Farklı Analizi .....	27
A.S.Fink'in Anatomik Olarak Kriz Gelişme Süreci Analizi .....	27
1. Kriz Öncesi Uyarı Dönemi .....	27
2. Gelişme Dönemi .....	28
3. Kurtarma Dönemi.....	28

4. Yeniden Güçlenme Dönemi.....	29
B.A.G.Herrero ve C.B.Pratt'in Dört Aşamalı Kriz Gelişme Süreci Analizi .....	29
1. Konu Yönetimi .....	32
2.Önleme ve Planlama.....	32
3.Kriz.....	32
4.Kriz Sonrası Dönem .....	33
III. Kriz Yönetimi Süreci.....	33
IV. Kriz Öncesi Risklerin Tahmini, Analizi ve Yönetimi.....	35
A. Kriz Öncesi Risklerin Tahmini ve Analizi .....	35
B. Risk Yönetimi.....	39
C. Kriz Öncesi Risk Yönetimi Döneminde Uygulanabilecek Yeni Organizasyon Modelleri.....	40
1. Toplam Kalite Organizasyonları.....	40
2. Öğrenen Organizasyonlar.....	40
3. Sürekli Gelişen Organizasyonlar .....	41
V. Kriz Yönetiminde Planlama Süreci .....	41
A. Kriz Planlama Sürecinin Analizi.....	41
B. Kriz Planlarının Yapısı ve İçeriği .....	43
1. Kriz Yönetim Takımı .....	45
a. Kriz Yönetim Takımının Planlanması.....	45
b. Kriz Yönetim Takımı Elemanları .....	46
1) Genel Müdür.....	46
2) Halkla İlişkiler Uzmanı .....	47
3) Finans Uzmanı .....	47
4) İnsan Kaynakları Yöneticisi .....	48
5) Hukuk Danışmanı.....	48

6) Üretim Yöneticisi .....	49
7) Teknik Uzmanlar .....	49
2. Kriz Senaryoları .....	51
3. Kriz İletişiminin Planlanması.....	56
a. Krizle İlgili Bilgi Toplanması.....	58
b. Kriz İletişim Sürecinin Planlanması .....	59
1)Mesaj Analizi .....	59
2)Hedef Kitle Analizi.....	60
3)Medya ve Kamuoyu Analizi .....	62
4)İşletme Adına İlk Demeç ve Devam Eden Açıklamaların Planlanması .....	65
5)Kriz İletişim Akışının Planlanması.....	66
6)İletişim Anında Kullanılacak Yöntemlerin Planlanması .	67
7)Kriz Kontrol Odası ve Donanımının Planlanması .....	67
4. Kriz El Kitabı.....	68
5. Kriz Planlamasında Eğitim Süreci .....	68
a. Tatbikatlar .....	68
b. Röportaj Teknikleri .....	70
c. Telefon Cevaplama Teknikleri.....	72

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KRİZ ANINDA VE KRİZ SONRASI KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

I. Kriz Anında Kriz Yönetimi .....	73
A. Kriz Anında Kriz Yönetimini Etkileyen Faktörler .....	73
1. Gerçek Krizin Tanınması .....	73



2. Krizle İlgili Bilgi Toplama ve Analizi .....	74
3. Kriz Anında Karar Verme Süreci .....	74
a. İhtiyatlı Karar Alma Stratejileri.....	77
b. Strese Duyarsız Karar Alma Stratejileri .....	77
c. Çözüm Alternatiflerine Duyarsız Karar Alma Stratejileri....	78
d. Stresten Kaçan Karar Alma Stratejileri .....	78
e. Hiper İhtiyatlı Karar Alma Stratejileri .....	78
II. Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Süreci.....	79
A. İmaj ve Güvenilirliğin Yeniden Yapılandırılması .....	79
B. Krizin Değerlendirilmesi.....	79
III.Kriz İletişiminde Yeni Bir Yaklaşım: Korunma Stratejisi	
Olarak Özür Teorisi .....	80
A. Özür Teorisi .....	80
B. Özür Teorisinde İletişim Stratejileri.....	81
1. Düşünce - Gerçek Ayırımı.....	82
2. Kişi - Grup Ayırımı .....	82
3. Faaliyet - Gerçek Ayırımı .....	83
C. Özür Teorisinin Değerlendirilmesi .....	83
IV.Kriz Yönetiminde Hukuki Sorumluluk Kavramı ve	
Uyulması Gereken İlkeler .....	84
A.Kriz Yönetiminde Hukuki Sorumluluk Kavramı .....	84
B.Kriz Yönetiminde Karşılaşılabilecek Hukuki Sorunlar	
İçin Uyulması Gereken İlkeler .....	86

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BİR HAVAYOLU İÇİN KRİZ YÖNETİM MODELİ, THY VE TWA HAVAYOLLARININ KRİZ YÖNETİM ÇALIŞMALARI DEĞERLENDİRMESİ

I. Bir Havayolu İçin Önerilen Kriz Yönetim Modeli Hakkında	
Genel Bilgi .....	88
II. Kriz Yönetim Programı .....	88
A. Krizle İlgili İlk Bilgiyi Alma.....	90
1.Krizle İlgili İlk Haberin Alınacağı Kaynaklar .....	90
2.Krizle İlgili İlk Bilginin Ulaşma Yolları.....	90
a.Yüzyüze İletişim .....	91
b.Telefonla Bildirme .....	91
c.Mektupla Bildirme .....	92
B. Kriz Yönetim ve Kriz İletişim Takımı Toplanması .....	92
1.Kriz Yönetim Takımı Elemanları .....	93
2.Kriz Yönetim Takımı Elemanları, Görev, Yetki ve Sorumlulukları .....	94
a.Genel Müdür.....	94
b.Finans Uzmanı .....	94
c.Hukuk Danışmanı .....	95
d.Uçuş İşletme Müdürü.....	95
e.Güvenlik Şefi.....	95
f.Teknik Uzmanlar .....	96
g.İnsan Kaynakları Yöneticisi .....	96
h.Fotoğrafçı.....	96

i. Sekreter .....	97
3. Kriz İletişim Takımı .....	98
a. Şirket Sözcüsü .....	98
b. Şirket Dışı İletişim Koordinatörü .....	98
c. İç İletişim Koordinatörü .....	99
d. Destek Hizmetleri Koordinatörü .....	99
e. Kriz İletişim Takımı Sekreteri .....	100
C. Kriz Anında Oluşturulacak Merkezler .....	100
1. Kriz Odası ve Kriz İletişim Merkezi Ekipman Listesi .....	102
2. Basın Merkezi Ekipman Listesi .....	103
3. Kazazede ve Yakınları İçin Dinlenme Odası Ekipman Listesi .....	103
D. Kriz Analizi .....	104
1. Havayolu İçin Kriz Analizi ve Senaryo Çalışması .....	104
a. Kaza .....	105
b. Personel Problemleri .....	107
c. Toplumla İlgili Sosyal Problemler .....	107
d. Hizmet Aksaklıkları .....	107
e. Finansal Krizler .....	108
f. Terör .....	109
g. Uluslararası Gelişen Olayların Oluşturduğu Problemler .....	109
h. Yolsuzluk ve Yasa Dışı Faaliyetler .....	109
i. Yeni Hükümet Uygulamaları .....	109
E. Farklı Kriz Tipleri İçin Uygulanabilecek Stratejiler ve Alınması Gereken Önlemler .....	110
1. Uçak Kazalarında Yapılacak İşlemler .....	110
2. Sosyal Krizler İçin Yapılacak İşlemler .....	112

3.Sosyal Krizler İçin Uygulanabilecek Stratejiler .....	112
4.Uçak Kaçırma, Bomba İhbarı ve Diğer Terörist Faaliyetler Sonucu Oluşan Krizler İçin Yapılacak İşlemler .....	114
5.Uçak Kaçırma, Bomba İhbarı ve Diğer Terörist Faaliyetler Sonucu Oluşan Krizler İçin Uygulanabilecek Stratejiler .....	114
F. Kriz İletişim Süreci .....	116
1. Kriz İletişim Akışı .....	117
a.Mesaj .....	118
b.Havayolu Adına İlk Açıklama .....	118
c.Kriz Anında Devam Eden Açıklamalar .....	119
d.Hedef Kitleler .....	120
1)Personel .....	120
2)Müşteri Kitleleri .....	120
3)Yatırımcılar .....	120
4)Yetkili Otoriteler .....	121
5)Kazazede ve Yakınları .....	121
6)Konsolosluklar .....	121
7)Medya .....	121
e.Basın Bildirileri .....	121
f.Basın Toplantısı .....	122
1)Genel Düzenlemeler .....	122
2)Teknik Donanım Hazırlığı .....	122
3)Teknik Koordinasyon Hazırlığı .....	123
4)Destek Hizmetleri .....	124
g.Havayolu İle İlgili Tutulması Gereken Kayıtlar ve Hazır Bulundurulması Gereken Bilgiler .....	125
G.Kriz Sonrası Kriz Yönetim Süreci .....	125

H.Kriz Eğitim Süreci .....	125
III.Türk Hava Yolları (THY) ve Transworld Havayolları (TWA)'nın Uyguladığı Kriz Yönetim Programı Değerlendirmesi .....	126
A.THY'nin Uyguladığı Kriz Yönetim Programı .....	126
B.THY Kriz Yönetim Çalışmalarında Görülen Problemler .....	132
C.THY İçin Öneriler .....	136
IV.Trans World Havayolları (TWA)'nın Uçuş 800 Krizi Değerlendirmesi .....	136
A.TWA Uçuş 800 Kazası Hakkında Genel Bilgiler.....	136
B.TWA'in Kriz Yönetim Çalışmasında Görülen Problemler.....	137
C.Kriz Sonrası TWA'in Durumu .....	139
D.TWA İçin Öneriler .....	140
SONUÇ.....	141
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	142

## ŞEKİLLER

<u>Şekil No:</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
2 - 1	Herrero ve Pratt'in Kriz Yönetim Modeli	30
2 - 2	Herreo ve Pratt Modelinde Krizin Aşamaları İçin Getirilen Öneriler	31
2 - 3	Kriz Yönetiminin İşlevleri	34
2 - 4	Kriz Etki Ölçeği	55
2 - 5	Kriz Barometresi	56
2 - 6	Kriz İletişiminin İşlevleri	58
4 - 1	Kriz Yönetimi Akış Şeması	88
4 - 2	Kriz İletişimi Akış Şeması	117

## TABLOLAR

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
2 - 1	Risklere Karşı Önlem Planına Sahip Havayolları Dağılımı	38
4 - 1	Krizle İlgili İlk Haber Alındığında Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu	90
4 - 2	Kriz Yönetim ve İletişim Takımı Toplanması İle İlgili Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu	93
4 - 3	Kriz Anında Oluşturulacak Merkezlerle İlgili Kontrol Tablosu	101
4 - 4	Kriz Analizi İle İlgili Kontrol Tablosu	104
4 - 5	Uçak Kazalarında Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu	110
4 - 6	Sosyal Krizler İçin Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu	112
4 - 7	Uçak Kaçırma, Bomba İhbarı ve Terörist Faaliyetler Sonucu Oluşan Krizlerde Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu	114
4 - 8	Kriz İletişimi Sürecinde Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu	116

## GİRİŞ

Halkla ilişkiler alanında, 1980 'li yılların başlangıcından itibaren kriz yönetimi olarak nitelendirilen bir çalışma alanı doğmuştur. Halkla ilişkiler kavramının bu alanda özellikle son dönemde yoğunlaşmasının arkasında birtakım sosyal ve politik gelişmeler söz konusudur. Bu gelişmeler işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetine yaklaşımlarında birtakım değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler sonucu işletmelerin halkla ilişkiler olarak faaliyet alanları genişlemiş bu da işletmeleri kriz yönetimi kavramına ulaştırmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, halkla ilişkileri bu yönde bir gelişmeye sevk eden değişimler çerçevesinde halkla ilişkilerin bugünkü konumu, bugünkü konumunun yarattığı yeni bir alan olarak kriz yönetimi ve kriz yönetimine halkla ilişkileri ulaştıran nedenler belirtilmiştir.

İkinci bölümde, kriz kavramı analiz edilerek, kriz planlama süreci incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, kriz planlarının uygulama aşaması ve kriz sonrası kriz yönetim süreci analiz edilmiştir. Ayrıca yeni bir iletişim stratejisi olan Özür Teorisi ve kriz yönetiminde hukuksal sorumluluk kavramı incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, bir havayolu için uygulanabilecek kriz yönetim modeli önerilmiştir. Bu model doğrultusunda Türk Hava Yolları ve Trans World Havayolları kriz yönetimi çalışmaları değerlendirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ ÇERÇEVESİNDE HALKLA İLİŞKİLERİ KRİZ YÖNETİMİNE YÖNELTEN ETMENLER

#### I. Halkla İlişkiler Kavramı

Halkla ilişkiler kavramının ne olduğuna ilişkin oldukça fazla görüş ileri sürülmektedir. Ancak bu kavrama evrensel bir tanım vermek zaman geçtikçe güçleşmektedir. En temel anlamda Halkla İlişkiler Enstitüsünün verdiği tanıma göre Halkla İlişkiler ;

“Bir organizasyonla, halk kitlesi arasında karşılıklı anlayış ve iyi ilişkiler kurmak amacıyla planlanan ve desteklenen çabaların tümüdür.” Bu tanımda belirtilen “karşılıklı anlayış” ve “iyi ilişkiler kurmak” kavramları halkla ilişkiler faaliyetinin işlevlerini yeterince yansıtmaz. Günümüzde işletmeler karşılıklı anlayış kurmanın yanı sıra pozitif mesajlarını hedef kitlelere ulaştırmayı amaçlamaktadır. Halkla ilişkiler faaliyeti ile en temel anlamda halkın düşüncelerini etkilemek ve halka ihtiyacı olan bilgiyi sağlamak için iletişim kurulmaktadır.<sup>1</sup> Halkla ilişkilerin başlangıcından bugüne bu temel fonksiyonlara yenileri eklenmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde oluşan sosyal, kültürel, politik değişimler çerçevesinde halkla ilişkiler bugünkü halini almıştır. Halkla ilişkiler araştırma, yazılı ve sözlü basınla ilişkiler, tanıtım gibi kavramların bir bütünü olarak düşünülebilir. Ancak 1950’li yıllardan günümüze halkla ilişkilerin gelişimi çerçevesinde, halkla ilişkilerin kurumsal kimlik ve imaj yaratma boyutu ve sosyal sorumluluk yaratma bilinci gündeme gelmiştir.

<sup>1</sup> R. L.DILENSCHNEIEDER ve D J..FORRESTAL, *The Dartnell Public Relations Handbook*, Chicago: Dartnell Corporation, s. 4 .

## **II. Halkla İlişkilerin Başlangıcı ve Gelişimi**

### **A. Halkla İlişkilerin Başlangıcı**

Halkla ilişkiler faaliyetinin ilk örnekleri Eski Yunan Uygarlıklarına kadar dayanmaktadır. Bu dönemlerde yöneten kesim yönetilen halkı yaptıkları plan ve programlar hakkında bilgilendirmeye çalışarak halkla ilişkiler faaliyetinin ilk örneklerini göstermişlerdir<sup>2</sup>. Yüzyıllar geçtikçe halkla ilişkiler faaliyeti işletmeler için bir tanıtım faaliyeti haline gelmiştir. Yazılı ve sözlü basının yaygınlaşmasıyla halk bu basın organları ile küresel olarak eğitime başlanmıştır. Bu eğitim süreci toplumun yapısında değişimlere neden olmuştur. Bu değişim ile işletmelerin medyaya ve medya tarafından eğitilen topluma karşı faaliyetleri de gelişme göstermiştir. Bu bağlamda halkla ilişkiler bu değişen toplum yapısını tanımalı ve uyum sağlayabilmelidir.

### **B. Halkla İlişkilerin Gelişimi**

#### **1. Halkla İlişkilerin Gelişimine Neden Olan Sosyal Değişimler**

20. Yüzyılda dünyada birtakım sosyal, politik ve teknolojik gelişmeler olmuştur. Özellikle Dünya Savaşları sonrası, teknolojik buluşlar ve politik gelişmeler yüzyılın son çeyreğinde toplum üzerinde oldukça önemli değişimlere neden olmuştur. Bu dönemde yeni endüstriler doğmuş, jet ve uzay çağı başlamış, bilgisayar, televizyon, uydu haberleşmesi yaygınlaşmıştır. Yeni gelişen endüstriler ve teknolojik gelişmeler eğitimin de yaygınlaşmasıyla yeni düşünce akımlarının

---

<sup>2</sup> T.T. HEALLY, *Public Relations in Marketing & Sales*, Eurasas Kurs Notları, Fransa, s.55

doğmasına yol açmış, tüketici hareketleri, çevre hareketleri, insan haklarının korunması ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır.<sup>3</sup> Ayrıca bu değişimler çerçevesinde küresel iletişim artmış ve dünya geliştikçe küçülmeye başlamıştır. Dünyanın küçülmesi teknolojik gelişmelerin bir sonucudur. 1927 yılında ilk defa uçakla Atlantik geçilmiş, 1950'li yıllarda jet uçakları, 1970'li yıllarda sesten hızlı uçakların geliştirilmesiyle kıtalar arası ulaşım zamanı azalmıştır. Ulaşımın kolay ve hızlı gerçekleşmesi toplumların etkileşimini ve iletişimini kolaylaştırmıştır. Ayrıca televizyonun yaygınlaşması, uydu kanalları, faks, telefon gibi iletişim araçlarındaki gelişmeler ve özellikle son yıllarda internetin gelişmesiyle tüm dünyaya kısa sürede ulaşmak mümkün olmuştur.<sup>4</sup> Bu gelişmeler işletmelerle toplum arasındaki ilişkilere yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu gelişmeleri toplumun anlayabilmesi ve kabul edebilmesi için etkin bir iletişime ihtiyaç duyulmuştur. Bu ilişkilerin yeni boyutu halkla ilişkilerin sınırlarının genişlemesini sağlamıştır.

Organizasyonlar, hükümetler ve işletmeler faaliyetlerinin sonuçlarının halkın üzerindeki etkilerini göz ardı edemeyeceklerini kabul etmişlerdir. Bunun sonucunda organizasyonlar faaliyetleri ile ilgili konularda topluma bilgi vermeye ve toplumu aydınlatmaya başlamışlardır.<sup>5</sup> Bu gelişmelerle şeffaflık, sorumluluk, açıklık kavramları önem kazanmaya başlamıştır.

## 2. Topumlarda Birlik ve Bağımlılık Kavramlarının Gelişmesi

Halkla ilişkilerin bu gelişimi çerçevesinde toplumda birlik kavramı ve bağımlılık boyutu gündeme gelmiştir. Birlik ve bağımlılık

<sup>3</sup> DILENSCHNEIDER ve FORRESTAL, a.g.e, s.15

<sup>4</sup> DILENSCHNEIDER ve FORRESTAL, a.g.e, s.15

<sup>5</sup> HEALLY, a.g.e, s.57

kavramlarının ardında yatan gerçek toplumun her üyesinin değerine, her sektörün diğer bir sektöre bağımlı hale gelmesidir. Günümüzde, homojen bir “halk” kavramından bahsetmek mümkün değildir. Hiçbir toplumu yada toplumun bir birimini diğerlerinden ayrı yada bağımsız düşünmek doğru değildir. Toplumlar birbiri içine öyle girmiştir ki, bir toplumun yada toplumdaki herhangi bir kurumun, işletmenin başarısı diğerlerini kolaylıkla etkilemektedir. Bu yüzden hiçbir kurum yada işletme, faaliyetlerinde tümüyle bağımsız değildir. Rakiplerinin yada bulunduğu sektörün diğer üyelerinin planları, faaliyetleri, üretim kalitesi ve iletişimi işletmenin faaliyetlerine standart oluşturacaktır. İşletmeler de birbirlerinin yarattığı bu standardın gerisinde kalmamaya çalışacaktır. Bağımlılık faktörünün toplumları ve üyelerini birbirine bağladığı bir gerçektir. Toplumların, sektörlerin ve işletmelerin birbirine bağımlı hale gelmesiyle, işletmelerin yada kurumların faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkileri açısından da büyük bir rekabet başlamıştır. Toplumlar sosyal açıdan çıkarları gözetildikçe, işletmelerden sosyal çıkarları açısından daha fazla ilgi beklemişlerdir. Sosyal sorumluluklarını göz ardı eden işletmeler de bu rekabet ortamında geri kalmaya başlamışlardır. Toplumların çıkarları ile ilgili beklentileri arttıkça işletmelerin sosyal sorumlulukları da artmıştır.

Uluslararası ticaretin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla toplumların herhangi bir ürün yada hizmetle ilgili alternatifleri artmıştır. Tüketiciler sosyal çıkarlarını gözetemeyen işletmeleri, kolaylıkla çıkarlarını gözetmeyen işletmelere tercih edebilmektedir. Artık rekabet unsurlarından biri de işletmelerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmasıdır. Bu rekabet ortamında bir işletme sosyal sorumluluklarını geliştirirse diğerleri de geliştirmek zorundadır. Aynı zamanda sosyal açıdan bu duyarlılığının hedef kitlelere iletilmesi için profesyonel bir halkla ilişkiler ihtiyacı gündeme gelmiştir.

Bağımlılık faktörünün tanınmasıyla birlikte artık işletmelerin asıl görevi bir tarafta kar ve ticari başarı kazanmak iken diğer tarafta şirket olarak toplum çıkarlarını korumak ve bu iki rol arasında denge kurmak haline gelmiştir. Artık işletmelerin iyi kar edebilmeleri için kabul edilebilir bir halk politikası uygulaması gerekmektedir. İşletmeler, toplum üyelerinin, ortaklarının, tüketicilerin çakışan çıkarları arasında denge kurmak zorundadır. Bu dengenin kurulmasında iletişim faktörü çok önemlidir. Günümüzde iletişim alanındaki gelişmelerden faydalanarak toplumları etkileyebilen işletmeler daha güçlüdür. Gelişmiş iletişim araçları ile kurumsal faaliyetleri ve mesajlarını ileten işletmeler hedef kitleler üzerinde rakiplerine göre daha etkilidir.<sup>6</sup> Modern toplumların bu yüzden iletilmesi gereken bilgi ve mesajları anlayabilen, iletişim kurabilen, toplumdaki çıkar dengesini sağlayabilen uzmanlara ihtiyacı vardır. Bu kişiler ise halkla ilişkiler uzmanlarıdır.

### **III. Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Sorumluluk Kavramları Analizi**

#### **A. Kurumsal Kimlik Kavramı Analizi**

Yukarıda belirtilen faktörlerin ışığında halkın düşünce ve çıkarlarının ön plana çıkması işletmeleri kurumsal bir kimlik ve imaj oluşturmaya yöneltmiştir. Kurumsal kimlik, bir kurumun (özel yada devlete ait kar amacı güden yada gütmeyen, şirket yada holding) içsel ve dışsal ilgili gruplara kendini anlatan kimlik öğelerinin sözel yada görsel olarak sistematik sunumudur.<sup>7</sup> Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonucu oluşan sosyal değişimler işletmelerde kurumsal kimlik kazanma eğilimini hızlandırmıştır. Bu dönemde şirket birleşmeleri ile şirketlerin büyümesi

<sup>6</sup> HEALLY, a.g.e, s.61

<sup>7</sup> A.A.BİR, Kurumsal Kimlik Konferans Kitapçığı, İstanbul, 1994, s.3

söz konusudur. Farklı kültürlere, sembollere, alt yapılara sahip şirketlerin birleşmesiyle tek bir şirket kimliği oluşturmak, tanıtmak ve bu şirketleri diğerlerinden ayıran üstün özellikleri ortaya koymak gerekmektedir<sup>8</sup>. Ayrıca Avrupa'daki özelleştirme eğilimi çerçevesinde özelleşen kurumların tanıtımı için büyük reklam kampanyaları düzenlenmiştir. Bu kampanyalar, yazılı ve sözlü medya kuruluşlarına önemli ölçüde kaynak sağlamış ve yeni kurumlara pozitif bir bakış açısı kazandırmıştır.<sup>9</sup>

Kurumsal kimlik oluşturma eğiliminin hız kazanmasında ahlaki faktörlerin de rolü büyük olmuştur. İşletmeler iyi niyetli bir politika sergileyerek tüketiciyi mümkün olduğunca düşünen bir imaj oluşturmaya başlamışlardır. Enerji tüketiminin son yıllarda büyük boyutlara ulaşması sonucu, bu enerji tüketiminin çevre üzerindeki etkileri çevre hareketinin hız kazanmasına yol açmıştır. Bir süre öncesine kadar çok fazla kişinin dikkatini çekmeyen çevre kirliliği tüketicinin bilinçlenmesiyle, önem kazanmıştır. Bu bilinçlenme sonucu oldukça seçici bir tüketici talebi oluşmuştur. Bu bilinçli tüketicinin seçici talebine karşılık ılımlı bir imaj sergilemek ve çevre kirliliğine karşı duyarlı davranmak işletmeleri birbirinden farklılaştıran kritik bir faktör haline gelmiştir<sup>10</sup>.

İşletmelerin kurumsal kimlik oluşturabilmesi kendi kendine gerçekleşen bir süreç değildir. Toplum, tüketici gruplar işletmeleri kurumsal kimlikleri ile tanımakta ve algılamaktadır. Kurumsal kimlikleri, görsel olarak işletmenin logoları, amblemleri, tesisleri gibi faktörlerle yansıtılsa da aslında işletmenin kurumsal kimliği bu görsel unsurların ötesindedir. Ürünün kalitesi, işletmenin örgüt kültürü, personel yapısı, finansal durumu, sahip olduğu sorumluluklar, almak istediği sorumluluklar ve daha birçok faktör kurumsal kimliğin oluşumunu etkilemektedir. Bu yüzden kurumsal kimliğin oluşumu belirli bir sürede

<sup>8</sup> L'ETANG ve MEECH, *Critical Perspectives in Public Relations*, International Thompson Publishing Company, 1996, s.61

<sup>9</sup> L'ETANG ve MEECH, a.g.e, s.66

gerçekleşip tamamlanan bir süreç değildir. İşletme var olduğu sürece, yönetilmesi gereken bir kurumsal kimliği olduğu bilincinde olmalıdır.<sup>11</sup> İşletmeler için iletişim süreci kurumsal kimliğin oluşumu ile başlar. Toplumun işletme ile ilgili algısı kurumsal kimliği ile oluşur. Bu algılar doğrultusunda işletmenin kurumsal imajı ve kurumsal ünü şekillenir. Toplumun algısı ile işletmenin oluşturmak istediği kurumsal imajı farklı olabilir. Yani işletmenin gerçekleri ile toplumun algısı farklı olabilir. Bu durumda algı açığı ortaya çıkabilir.<sup>12</sup> Toplum, işletmenin imajını, işletmenin kurumsal kimliği ile yansıttıkları doğrultusunda kendisi oluşturacaktır. Önemli olan bu toplumun algılamalarının işletme tarafından yönetilerek, işletmenin istenen imajının oluşturulmasıdır. Kurumsal kimliğin oluşturulmasında problem yaşanırsa, bu problemler işletmenin kurumsal imaj ve ününe hatta tüm faaliyetlerine zarar verebilir. İşletmelerin üretiminden tanıtımına kadar tüm faaliyetlerinde kurumsal bir kimlik oluşturabilmeleri için profesyonel bir halkla ilişkiler faaliyeti gerekmektedir. Bugünkü rekabet ortamında, kurumsal kimlikleri, işletmeleri diğerlerinden ayıran önemli bir farklılıktır. Kurumsal kimliğini başarılı olarak oluşturan işletmeler, diğer işletmelerden daha kolay ayırt edilebilir. Üretim ve pazarlama sürecinde tüketicilerin işletmeyi hatırlaması sağlanır.<sup>13</sup> Böylece ürün yada hizmeti ile rakiplerine tercih edilebilecektir.

## **B. Kurumsal İmaj Kavramı Analizi**

Kurumsal imaj, kurumsal kimliğin sunumlarının ilgili gruplar üzerinde bıraktığı algıdır.<sup>14</sup> Kurumsal kimliğin tüm unsurları kurumsal

---

<sup>10</sup> L 'ETANG ve MEECH, a.g.e., s.66

<sup>11</sup> A.A.BİR.a.g.e, s.4

<sup>12</sup> A.A.BİR,a.g.e.,s.4

<sup>13</sup> E.ARSON, **Kurumsal Kimlik Konferans Kitapçığı**, İstanbul, 1994, s.3

imaj oluşumunu etkiler Kurumsal imaj toplumun ve hedef kitlelerin işletme ile ilgili düşüncelerini ve talebini etkiler. Kurumsal imajın oluşmasında, kurumsal kimliğin unsurları etkili olsa da en önemli faktör toplumun işletmeye duyduğu güvendir. Kurumsal imajın yerleşmesinde ve kalıcı olmasında kurumsal kimliği görsel olarak yansıtan unsurlar etkili olacaktır. İşletme üretim kalitesini, örgüt kültürünü, topluma karşı duyarlılığını bu sembollerle iletebilmektedir.

Bu bağlamda kurumsal imaj işletmelerin en önemli varlığıdır. Kurumsal imaj, işletme ününün oluşmasında etkilidir. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal ün kavramları birbirlerine zincirleme bağlı ve birbirleri ile iç içe girmiş kavramlardır. Kurumsal ün ve imajın oluşumu işletmenin kurumsal kimliğine bağlı olacaktır. Kurumsal ün kavramı işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkı olarak ifade edilebilir.<sup>15</sup> Kurumsal ün kavramının, tarihte ticaretin başlamasından beri bir değeri vardır. Ancak toplum üzerindeki sosyal değişimler çerçevesinde bu ün ve markanın korunma ihtiyacı artmıştır. Ayrıca işletmelerin kurumsal üne yönelik riskler de artmıştır.

Uluslararası ticari ilişkilerin gelişmesi ve küresel iletişimin artmasıyla işletmelerin sahip oldukları markalar dünya çapında yaygınlaşmıştır. İşletmeler bu markalarının altında yarattıkları kimlikleriyle küresel anlamda ün kazanmışlardır. Ancak riskler de dünya çapında yayılmıştır. Özellikle enformasyon alanında olmak üzere gerçekleşen teknolojik gelişmelerle işletme ününün karşı karşıya kaldığı risklerin zaman ve mekan boyutu azalmıştır. Bugün, uluslararası alanda tanınan bir marka ile ilgili oluşan bir problem çok kısa bir süre içerisinde tüm dünyaya yayılmaktadır. Bu da markanın ününü çok geniş alanda zedeleyebilmektedir. Potansiyel risklerin etkileme alanı ve derecesi arttıkça, bu ün ve markaların korunma ihtiyacı artmıştır. Zedelenen ünün

---

<sup>14</sup> A.A.BİR.,a.g.e, s.3

<sup>15</sup> P.S GREEN, *Şirket Ününü Koruma Yolları*, Çeviren: Doç.Dr. A.ERSOY, AD Yayıncılık, 1996,s.14



yeniden kazanılabilmesi için geniş ve etkili bir faaliyete ihtiyaç vardır. Bu bağlamda kurumsal ünün korunması ve yeniden kazanılması için yapılacak yatırımlar da artmıştır.

### **C. Kurumsal Sorumluluk Kavramı Analizi**

Potansiyel risk ve tehditlerin artmasıyla kurumsal ün ve imajın hassas hale gelmesi işletmelerde sorumluluk bilincinin artmasına yol açmıştır. Kurumsal sorumluluk; bir işletmenin ekonomik fonksiyonunun ötesinde, toplum yararına gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerle sergilediği bilinci ifade eder <sup>16</sup>. Kurumsal sorumluluk, halkla ilişkilerde kurumsal ünü arttırmak için önemli bir kavram haline gelmiştir.

İşletmeler, sahip oldukları sosyal sorumluluk bilincini gösterebilmek için bazı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetler kar amacı gütmeyen yapılır. Bu faaliyetler kısa dönemde işletmeye belirli bir maliyet getirir de, uzun dönemde işletmenin kurumsal imajını olumlu yönde etkileyecektir. Bu faaliyetlerin amacı işletmenin toplum çıkarlarını korumak ve desteklemektir. Günümüzde oldukça yaygın olarak yapılan sponsorluk ve yardım faaliyetleri, bağışlar bu faaliyete örnek olarak gösterilebilir. Bu faaliyetler kısa dönemde işletmeye kar sağlamamaktadır. Ancak uzun dönemde tek amacı kar etmek olan işletmelere göre üstünlük sağlayacaktır.

Belirtilen bu faaliyetler işletme ile toplum arasındaki ilişkileri yönlendirmekte ve halkla ilişkilerin faaliyet alanına girmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirileceği hedef kitlelerin belirlenmesi, faaliyetlerin hazırlanması, organizasyonu halkla ilişkilerin sorumluluğundadır. Hazırlanan bu programlar sadece hedef kitle üzerinde

<sup>16</sup> L'ETANG ve MEECH, a.g.e, s.84

etkili değildir. Kurumsal sorumluluk bilinci taşıdığını gösteren işletmelerin bu faaliyetlerinden, toplumun diğer bireyleri de etkilenebilir ve gelecekte işletmenin hedef kitlesi haline gelebilir. Bu bağlamda hem hedef kitleleri genişletmek, hem de mevcut hedef kitleleri üzerindeki imajı güçlendirmek açısından, bu faaliyetler erken yatırım olarak algılanabilir.

Kurumsal sorumluluk kavramının bir halkla ilişkiler fonksiyonu haline gelmesi özellikle Amerika 'da 1970 'li yıllarda halkla ilişkiler alanında "Konu Yönetimi " adı altında yeni bir alanın doğmasına yol açmıştır. Konu Yönetimi, bir işletmeyi ilgilendirebilecek sosyal konuları tahmin etme ve bu konulara reklam, halkla ilişkiler kampanyaları yada şirketin sorumluluklarını sergileyebilecekleri programlarla karşılık verebilme imkanı sağlamaktadır. İşletmelerin ilişkilerini yöneten, işletmeleri temsil etme görevini yürüten halkla ilişkilerin, bu rolleri üstlenmesi kaçınılmazdır. Nitekim Grunig 'e göre<sup>17</sup> :

"Sosyal sorumluluk bilinciyle yapılan bir halkla ilişkiler faaliyeti, bir organizasyonun özel çıkarları ile halkın ve toplumun genel çıkarları arasında denge kurmaktadır. İşletmelerle toplum arasındaki ilişkiler, kurumsal ün ve imajı etkilediği için halkla ilişkilerin sorumluluğundadır. Halkla ilişkiler halkın gözü ile çevreyi tanımaya çalışacak, işletmelerin sosyal sorumluluk bilincini ortaya çıkaracak ve işletmelerin sosyal bilinci halini alacaktır."

#### **IV. Kriz Yönetimi**

##### **A. Halkla İlişkilerin Kriz Yönetimine Yönelmesi**

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı risklerin artması ve imajın hassas hale gelmesi sonucu işletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin bir

<sup>17</sup> L' ETANG ve MEECH, a.g.e, s.85

yansıması olarak kriz yönetimi kavramı doğmuştur. İşletmelerin kurumsal imajlarının hassas hale gelmesinin en önemli nedeni rekabetin artması ve kurumsal sorumluluk bilincinin yaygınlaşmasıyla toplumun beklentilerinin artmasıdır. Daha önce de belirtildiği gibi günümüzde işletmenin kurumsal imajı pazarlama ve satış faaliyetlerini etkilemektedir. İşletmenin kurumsal imajındaki bir değişme, işletmenin satışlarını kısa sürede etkilemekte, finansal sonuçları rahatlıkla analiz edilmektedir. Bu yüzden günümüzde işletmelerinin kurumsal imajlarının parasal olarak ifade edilen bir değeri vardır ve korunması gerekir. Bu koruma bilinci halkla ilişkileri “Kriz Yönetimi “ alanına yöneltmiştir.

## **B. Kriz Yönetimi Kavramı**

Kriz yönetimi bir işletmenin ün ve imajının karşılaşılabileceği risklerin krize dönüşmesini önlemek, krize dönüşmesi durumunda krizin yol açtığı zararları kontrol altına almak ve uzun dönemde imajı yeniden yapılandırmak için uygulanan bir faaliyettir. Kriz yönetimi kriz anında oluşan bir süreci kontrol altına almaya yönelik bir görünüm sergilese de bunun temelinde imajın korunması söz konusudur. Kriz yönetim sürecinin kapsamı, başlangıç ve bitiş noktası farklı uzmanlar tarafından farklı olarak değerlendirilmiştir. P.S.Green'in yaklaşımına göre işletmeler kurumsal ün ve imajlarına yönelik riskleri kontrol altına almak için Ün Yönetim Programları geliştirmektedir.<sup>18</sup> Bu programlar risklerin gerçeğe dönüşmesini önlemek için alınacak önlemleri içerir. Bu risklerin krize yol açması durumunda ise işletmeye verebileceği zararın azaltılması için kriz yönetim programlarından yararlanır. Kapsamlı bir ün yönetim programının yeterince uygulanmadığı durumlarda sorunlar kriz biçimini alır. Ancak risklerin her zaman başarılı olarak yönetilmesi işletmelerin krizden kaçabilmesi için yeterli olmayabilir. Bu yüzden ünün

<sup>18</sup> GREEN, a.g.e, s.55

güçlendirilmesi için geliştirilen bu programlar risklerin krize dönüşmesi tehlikesine karşı bir sigorta olarak algılanabilir. Bu bağlamda kriz yönetimi üne yönelik risklerin yönetilmesi için geliştirilen programların bir parçasıdır ve kriz anında alınacak önlemleri içerir.

Bu çalışmada kriz yönetim süreci bu yaklaşımdan farklı olarak daha geniş bir çerçevede ele alınmıştır. Kriz öncesi, işletme ününe yönelik risklerin krize dönüşmesinin önlenmesi kriz yönetiminin başlangıç noktası olarak ele alınmış, kriz sonrası imaj ve ünün yeniden yapılandırılması sürecin son aşaması olarak analiz edilmiştir. Aynı yaklaşımla kriz yönetim sürecini inceleyen uzmanların analizlerine ikinci bölümde yer verilecektir. Bu bağlamda kriz yönetimini sürekli bir süreç olarak düşünmek daha yararlı olacaktır. Çünkü imaj kazanılması oldukça zor, pahalı aynı zamanda uzun zaman alan bir varlıktır ve işletmelerin riske atamayacakları kadar değerlidir. Bu çalışmalarını geçici olarak ele almak oldukça risklidir.

Kriz yönetimi 1980'li yıllardan sonra güncel olan bir kavramdır. Ancak çok kısa sürede özellikle Amerika'da ve Avrupa ülkelerinde çok kısa sürede gelişme göstermiştir. Türkiye 'de oldukça önem kazanmaya başlayan bir kavram olmakla birlikte hala işletmelerin büyük bir çoğunluğu bu bilince ulaşamamıştır.

Kriz yönetiminin amacı krizi başarılı ve mümkün olduğunca az zararlarla atlattır ve kriz sonrası dönemde işletme itibarını yeniden sağlamlaştırmaktır. Kriz, hiçbir uyarıya gerek duymadan her sektördeki, her türlü işletmenin karşılaşabileceği bir tehlikedir. Ancak kriz bir dönüm noktasıdır. Bu dönüm noktasını başarılı olarak atlattan işletmeler için kriz yönetimi, itibar ve imajlarını daha güçlendirmek için bir imkan haline gelmiştir. Bunun en iyi örneğini Johnson & Johnson firması, Tylenol krizi esnasında uyguladığı kriz yönetimi programı ile sergilemiştir. Tylenol krizi yönetimi bu alandaki ilk başarılı uygulamadır.

### C. İlk Başarılı Kriz Yönetimi Çalışması; Tylenol Krizi

Johnson & Johnson firması, ürettiği Tylenol ilacı ile 1981 yılında 350 milyon dolarlık üretimiyle ağrı kesici ilaç piyasasının % 35 'ine hakimdi. <sup>19</sup> Oldukça başarılı bir firma olan Johnson & Johnson firmasının, Tylenol krizine kadar, ilaç zehirlenmesi ile ilgili bir kriz programı yoktu.

1982 yılının Eylül ayında bilinmeyen kişiler tarafından Tylenol kapsullerine enjekte edilen "cyanide" zehiri nedeniyle 7 kişi ölmüştür. Oldukça yaygın üretim ağına sahip bir firma olan Johnson & Johnson firması için bu, oldukça önemli ve zararı da geniş alana yayılmış bir krizdir. Olayın şirkete verdiği zarar oldukça fazladır. Şirketin hisseleri birkaç gün içerisinde 7 puan birden düşmüştür. <sup>20</sup> Tylenol iki hafta içerisinde pazar payının yaklaşık % 85 'ini kaybetmiştir. Şirketin karşı karşıya kaldığı en büyük tehlike, pazar payını kaybetmesi, ün ve imajının zedelenmesidir. Tüm bu tehlikelerin kontrol altına alınması için acil olarak bir kriz yönetimi programına ve toplumla etkin bir iletişime ihtiyaç vardır.

Johnson & Johnson firması ilk olarak metodolojik bir analiz yaparak olayı değerlendirme ve olayla ilgili tüm gerçekleri ve firmanın yapabileceklerini iletişim yoluyla topluma iletme kararı almıştır. Bu faaliyetlerini planlı olarak gerçekleştirebilmek için 7 kişilik bir kriz takımı oluşturmuştur. Kriz takımı ilk olarak medya ile mümkün olduğunca işbirliği yapmaya karar vermiştir. Kriz takımı bu krize ilişkin iki aşamalı bir strateji geliştirmiştir. Bu stratejide "krizin yol açtığı zararların kontrol altına alınması ve şirketin toplumla, krize yönelik, iletişiminin sağlanması" yer almaktadır.

---

<sup>19</sup> M. PİNSDORF, *Communicating When Your Company is Under Siege*, Lexington, Massachuset:DC.Heath Company,s.47

<sup>20</sup> M. PİNSDORF, a.g.e, s.48

Johnson & Johnson firması oluşan zararları kontrol altına almak ve müşterilerinin hayatını güvence altına alabilmek için piyasaya dağıtılmış olan tüm Tylenol kapsüllerini toplatmış, müşterilerin satın almış oldukları kapsülleri geri almış, ürünü güvence altına alabilmek için yeni paketleme standartları getirmiştir. Tüm bu önlemler hakkında toplumun bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, medya ve diğer iletişim kanalları yoluyla toplum aydınlatılmıştır. Müşterilere ücretsiz telefon hatları tahsis edilerek kolayca şirkete ulaşmaları sağlanmıştır. Bu yolla müşteri talepleri karşılanmaya çalışılmıştır.

Johnson & Johnson firmasının Tylenol krizi karşısında uyguladığı kriz yönetimi programı sonucunda firma eski pazar payının yaklaşık %90'ını yeniden kazanmıştır. Johnson & Johnson firmasının, bu krizin ele alınmasındaki başarısının temelinde izlediği açık ve samimi politika yatmaktadır. Bu açık ve samimi politika hem müşteriler hem de medya üzerinde oldukça olumlu etki yapmıştır. Piyasada yanlış bilgilendirme ve dedikodu ancak açık ve samimi bir halkla ilişkiler politikası ile önlenebilir. Johnson & Johnson firmasının karşı karşıya kaldığı bu kriz, çok tehlikeli olmasına rağmen, şirketin sosyal sorumluluk bilinci sergileyerek uyguladığı kriz yönetimi programı ile kontrol altına alınmıştır. Fink, bu trajedinin Johnson & Johnson firmasının imajını sarsmadığını, aksine açık ve sorumlu politikası ile imajı güçlendiğini ve Johnson & Johnson firmasının, uyguladığı kriz yönetimi programı ile bir trajediyi zafere dönüştürdüğünü söylemektedir.<sup>21</sup>

#### **D. Havayolu Sektöründe Kriz Yönetimi Kavramının Yeri**

Kriz yönetimi tüm sektörlerde olduğu gibi havayolu sektöründe de gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle 1978' de Amerika' da

---

<sup>21</sup> S. FINK , *Crisis Management*, U.S.A: Amacom, 1986, s.204

gerçekleşen serbestleşme hareketi sonucu sektörün yeniden yapılanması havayolu işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetini etkilemiştir. Sektöre girişteki yasal engellerin yeniden düzenlenmesiyle sektörde faaliyet gösteren havayolu sayısı artmıştır. Havayolu sayısının artmasıyla piyasadaki arz talebi geçmiş, piyasadaki mevcut şirketler pazar paylarını yeni şirketlerle paylaşmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda rekabet ön plana çıkmış, havayollarının fiyat dışı rekabet unsurları önem kazanmıştır. Havayolu işletmeleri, yarattıkları kimlik ve imajlarıyla sektördeki itibarlarını sağlamlaştırarak, rekabet ortamında farklılaşmaya çalışmaktadırlar.

Havayolu işletmelerinin itibarlarının karşı karşıya kaldığı riskler ve havayollarını etkileme boyutları gün geçtikçe artmaktadır. Havayolu sektörü faaliyetinin her boyutunda yoğun bir risk tehdidi altındadır.

Havayolu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı riskler ve yol açtığı krizler genellikle ani ve şiddetli olarak oluşmakta ve trajik sonuçlar doğurmaktadır. Havayolu işletmeleri yaptıkları her uçuşta yoğun risk altındadır. Risk altında olan, insan güvenliği olduğu için toplum havayolu işletmelerinin faaliyetlerini daha ciddi olarak değerlendirmektedir. Geçmişte birçok havayolu karşı karşıya kaldıkları krizleri atlatamamış ve faaliyetlerini sona erdirmek zorunda kalmıştır. İnsan güvenliğinin risk altında olması sonucu havayolu müşterisinin talebi oldukça hassas hale gelmiştir. Bu yüzden herhangi bir kriz yüzünden zarar gören havayolu ününün yeniden kazanılması oldukça zordur.

Havayollarının karşı karşıya kaldığı krizler genellikle felaket olarak gerçekleştiği için, bu krizler için planlama ve uygulama aşamaları da kendine has özellikler taşımaktadır. Bu krizler için hazırlanan programlarda, programı uygulayan yöneticilerin mümkün olduğunca planlanan biçimde davranacağı varsayılır. Ancak programların uygulama aşamasında insan faktörü söz konusudur. İnsanların felaketler karşısında nasıl davranacağını kontrol etmek oldukça güçtür. Her zaman insanların

felaketler karşısında panik yaşama, şok olma riski vardır<sup>22</sup>. Bu olasılıklar havayollarının kriz yönetimi ile ilgili faaliyetlerini etkilemektedir. Bu yüzden havayolu işletmeleri için kriz yönetimi oldukça ciddi, dikkatli ve profesyonel bir çaba gerektirir.

Havacılık sektörü gün geçtikçe gelişmekte, insanlar havayolu taşımacılığının sunduğu avantajları daha fazla değerlendirmektedir. Bu yüzden ne kadar riskli olursa olsun insanların havayoluna olan talebi gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla sektördeki bu yoğun rekabet ortamında kriz yönetimi havayolu işletmelerinin halkla ilişkiler fonksiyonunun önemli bir parçası haline gelmiştir. Özellikle havayolu sektörü için, kriz yönetimi kavramının gelişmesi kaçınılmazdır.

Bu bölümde halkla ilişkiler kavramının başlangıcı ve gelişimi çerçevesinde toplum yapısındaki değişimler analiz edilmiştir. Bu gelişmelerin yarattığı kavramlar olarak kurumsal kimlik , kurumsal imaj ve kurumsal ün kavramları incelenmiştir. Ayrıca halkla ilişkileri kriz yönetimi alanına yönlendiren gelişmeler doğrultusunda kriz yönetimi kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır. Devam eden bölümlerde kriz yönetim süreci analiz edilecektir.

---

<sup>22</sup> J. ELSASSER, "TWA 's Long Hot Summer", *Public Relations Tactics* , Eylül 1996



## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİZ KAVRAMININ ANALİZİ VE KRİZ YÖNETİMİNDE PLANLAMA SÜRECİ

#### I. Kriz Kavramının Analizi

##### A. Kriz Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Kriz kavramının ne olduğuna ilişkin oldukça fazla tanım yapılmıştır. Kriz Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen “krisis” sözcüğüne dayanmaktadır. Oxford Advanced Learner’s Dictionary ‘de kriz “zor zamanlar, gelecek endişesi ve tehlikesi gibi nedenlerle ortaya çıkan yaşamsal dönüm noktası”olarak belirtilmiştir.<sup>23</sup>

Kriz kavramı pek çok yazar ve uzman tarafından da analiz edilmiştir. Barton’a göre kriz “aniden oluşan, genellikle negatif sonuçlar doğuran, kriz sonrası işletmenin tüm faaliyetlerine, personeline, ürününe, hizmetine, finansal durumuna ve itibarına zarar veren olaylardır.”<sup>24</sup>

Fink’e göre kriz “işletmenin normal faaliyetlerini etkileyen, medya ve hükümetlerin dikkatini çeken, zaman geçtikçe şiddeti artan, firmanın imajına zarar veren olaylardır.”<sup>25</sup>

Holsti’ye göre kriz “sürpriz olarak oluşan, işletmenin değer yargılarını tehdit eden ve kısa zaman içinde karar verilmesi gereken durumlardır.”<sup>26</sup>

<sup>23</sup> A.ÖZDEMİR, *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Ege Yayıncılık, 1994, s.17

<sup>24</sup> FINK, a.g.e, s.22

<sup>25</sup> FINK, a.g.e, s.15

<sup>26</sup> “O.R.HOLSTI, ‘Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis’, *Studies in Crisis Management*, Toronto: Butterworth & Company, 1978, s.41”, D.W.GUTH, “Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles” *Public Relations Review*, Vol 21, No 2, Yaz 1995, s.125’deki alıntı

Mevcut tüm analizlerden hareketle kriz kavramına ilişkin birçok ortak özellik belirtilebilir. Kriz öncelikle tüm işletmeler için bir dönüm noktasıdır. Krizin en önemli özelliği ani ve sürpriz olarak ortaya çıkmasıdır. Bu ani değişim genellikle işletmeleri olumsuz yönde etkiler. İşletmenin uzun dönem faaliyetlerini, hedeflerini hatta faaliyetlerinin devamlılığını bile tehdit edebilir. Bu yüzden acil olarak ele alınması gereken bir olaydır. Bugün hangi sektörde faaliyet gösterirse göstere, tüm işletmelerin krizle karşı karşıya kalma riski vardır.

Krizler genellikle yöneticiler ve halkla ilişkiler uzmanlarında korku ve paniğe neden olur. Bu da, işletmelerdeki karar verme mekanizmalarında gerilim yarattığından, hatalı kararlar verilmesine yol açabilir. Kriz işletmenin finansal yapısına da zarar verebilir. Kriz sonrası uzun dönemde, tüketici boykotları ve dedikodulardan doğan imaj kaybı nedeniyle işletmenin satışlarında düşüşler olabilir. Bu yüzden kriz, bir işletmenin tüm kaynaklarını tehdit eden bir olaydır.

Kriz anında, işletme ün ve imajı oldukça hassas hale gelir. Krizler içerikleri, özellikleri ve şiddetleri açısından farklılaşsa da her kriz ciddi olarak işletmenin güvenilirliğini, ününü ve imajını zedeler. İşletmelerin faaliyet alanı genişledikçe işletme ün ve imajının alabileceği zararların boyutları da artacaktır.

Kriz anında medya, krizi sürekli gündemde tutacaktır. Toplum medyayı, olayları toplum adına izleyen bir aracı olarak değerlendirir. Bu yüzden medya vasıtasıyla kriz her zaman toplumun ilgisini çeker.

## **B. Krizi Oluşturan Etmenler**

Hangi sektörde faaliyet gösterirse göstere, tüm işletmeler artan sayıda kriz riski ile karşı karşıyadır. Karşılaşılabilecekleri kriz türleri incelendiğinde işletmeleri etkileyen etmenlerin ne kadar geniş boyutta olduğu görülebilir. Buldukları sektörden bağımsız olarak, genelde

işletmelerin karşılaşılabilecekleri krizler; doğal afetler, ekonomik dalgalanmalar, hükümet kararlarının doğurduğu krizler, uluslararası ilişkilerde problemler, yasal değişimlerden kaynaklanan krizler olarak belirtilebilir. Sabotaj, terör, tüketici boykotları, politik gösteriler, ürün bozulması, ürünün piyasadan toplatılması, endüstri kazaları, şirketin el değiştirmesi, iflas, hatalı iletişim, grev, hizmet aksaklıkları gibi olaylar işletmeler için krize dönüşebilir. Bu listeyi genişletmek mümkündür. Kriz tipleri incelendiğinde, bu krizlerin işletmenin organizasyon içi yada dışı faktörlerden kaynaklandığı belirtilebilir. Bu doğrultuda krizi oluşturan etmenleri ;

İçsel Etmenler,

Dışsal Etmenler olarak kategorize etmek mümkündür. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

## 1. İçsel Etmenler

Bir işletmenin karşılaşılabileceği krizleri oluşturan içsel etmenler genellikle işletme faaliyetleri, organizasyon yapısı, işletmenin örgüt kültürü yada organizasyonun büyüklüğü ile ilgilidir. İşletme faaliyetlerine göre organizasyon içinden kaynaklanan riskler de farklılaşacaktır.

İşletme içi etmenlerden ilki, işletmenin üretim sürecinde oluşan hatalardır. Bu hatalar personelin yada yöneticilerin bilgisizliğinden, faaliyetlerine ilgisizliğinden yada ihmalkarlıklarından kaynaklanabilir. Bu hatalar başlı başına krizler doğuracağı gibi, işletmenin dış çevreden kaynaklanabilecek krizlere karşı direncini de azaltabilir.

İşletmeyi etkileyen diğer bir içsel etmen, sahip olduğu organizasyon yapısıdır. İşletmelerin dış çevre koşullarının ve teknolojik gelişmelerin getirdiği toplumsal değişimlere adapte olabilmesi organizasyon yapılarına bağlıdır. Organizasyonların buldukları çevre koşulları dinamiktir. Bu dinamik çevreye adapte olamayan, gelişmeleri

takip edemeyen yada gelişmelerin gerisinde kalan mekanik bir organizasyon yapısına sahip olan işletmelerin krizle karşılaşma olasılığı daha fazladır. Böyle bir organizasyon yapısında ayrıca, üst yönetimle alt yönetim arasındaki iç iletişim ve koordinasyonu zorlaştıracak hiyerarşik yapı, kriz risklerini artıracak, kriz yönetim sürecini zorlaştıracaktır.<sup>27</sup> Çevre koşullarının sürekli değiştiği bu çevrede, mekanik organizasyon yapıları bu değişime ayak uydurmakta güçlük çekeceğinden, organik yapılara doğru değişim gerekmektedir.<sup>28</sup> Organik örgüt yapısı oluşturmak için aşağıdaki faktörler sağlanmalıdır:

i.Hiyerarşik yapıdan uzaklaşmalıdır. Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık olmamalıdır.

ii.Örgüt yapısı çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır. Gelişmelere göre değişim gösterebilmelidir.

iii.İş tanımında iş genişletme sistemi esas alınmalıdır. Örgüt üyelerinin yapacakları işler, değişen şartlara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

iv.Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk uygulanmalıdır.

v.Karar verme aşamasında alt basamaklara söz hakkı verilmelidir.

vi.Dikey ve yatay iletişim birlikte kullanılmalıdır. Organizasyon üyeleri ne iş yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını başkaları ile iletişim kurarak geliştirebilmelidir<sup>29</sup>.

Ayrıca yönetici ve personelin işletmedeki örgüt kültürü de etkili olan bir içsel etmendir. Kriz öncesi dönemde ve kriz anında yöneticilerin ve personelin krize yaklaşımları çok önemlidir. Personelin kriz anında gönüllü olarak sorunları çözme bilincinde olması gerekmektedir. Kriz yönetim sürecinin en önemli elemanları işletme personeli olduğundan, bu personelin kriz anında formal görevleri dışında da işletme yararına görev

<sup>27</sup> ÖZDEMİR, a.g.e, s.21

<sup>28</sup> M.V.TÜZ, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Bursa: Ekin Kitabevi,1996, s.40

<sup>29</sup> "İ. EFİL, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Örnek Kitabevi,1994, s.45", TÜZ, a.g.e, s.40'daki alıntı

yapması yönetim sürecini etkileyecektir. Bu yüzden krizin olmadığı dönemde işletme, personele kendini önemli hissedecek şekilde davranmalı, personele işletmeye katkılarının önemli olduğunu hissettirmelidir. Böylece personelin işletmeyi ve sorunlarını benimsemesi sağlanabilir.

Krizi oluşturan içsel etmenlerden bir diğeri ise organizasyonun büyüklüğüdür. Schneider'ın yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, organizasyonun büyüklüğü ile sahip olduğu kriz deneyimi arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu araştırmanın sonucuna göre organizasyonlar basit bir yapıdan karmaşık bir yapıya doğru gelişme gösterdiklerinde, kriz deneyimleri ve uyguladıkları halkla ilişkilerin fonksiyonları artacaktır.<sup>30</sup>

## 2. Dışsal Etmenler

Dinamik bir özellik gösteren dış çevre, işletmelerin tüm faaliyetlerini etkilediği için birçok potansiyel krizi de beraberinde getirecektir. İşletmelerin dış çevresini oluşturan etmenler, teknoloji, hukuksal ve siyasi yapı, ekonomik çevre ve sosyo kültürel etmenler olarak belirtilebilir.<sup>31</sup> Bu etmenlerden herhangi biri bir kriz doğurabilir. Ayrıca bu etmenler birbirleriyle etkileşim içinde olduklarından bir araya gelerek, yeni krizler oluşturabilirler. Bu etmenler aşağıda açıklanmıştır.

Kriz oluşumunu etkileyen dış etmenlerden ilki, teknolojideki gelişmelerdir. Yeni gelişen teknolojiler birçok yeni riski de beraberinde getirmekte, bu risklerin sonuçlarını analiz etmek gittikçe güçleşmektedir. Teknolojinin yol açtığı krizlerden hem işletmeler hem tüketiciler hem işletme personeli, hem de doğal hayata verdiği zararlardan dolayı toplum zarar görmektedir. Yeni teknolojilerin yarattığı krizlerin sonuçlarını

<sup>30</sup> " L.SCHNIEDER, ' The Role of Public Relations in Four Organizational Types' *Journalism Quarterly*, Sonbahar 1985, s 567-576" GUTH, a.g.e, s 128'deki alıntı

<sup>31</sup>ÖZDEMİR, a.g.e, s.22

kontrol altına almak da oldukça zorlaşmıştır. Bu yüzden işletmelerin bu gelişen teknolojileri zamanında analiz edebilmeleri, kullanabilmeleri, sonuçlarını değerlendirebilmeleri oldukça önemlidir.

Kriz oluşumunu etkileyen dışsal etmenlerden ikincisi siyasi ve hukuki yapıdır. Toplumun içinde yer aldığı siyasal çevre ve hukuki yapı, işletme faaliyetlerinin her boyutunu etkilemektedir. Devlet düzenlemeleri, devletin yeniden yapılandırma kararları, ulusal ve uluslararası boyutta piyasaların yapısını değiştirmektedir. Bu düzenlemelere adapte olabilmek, önlem alabilmek, işletmelerin krize karşı başarılarını etkilemektedir.

Diğer dışsal etmen, işletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik çevredir. Ekonomik çevrede de değişim hızlı gerçekleşmektedir. Günümüzde rekabet küresel hale gelmiş ve yoğunlaşmıştır. Sektörlerin birbirleriyle etkileşimi oldukça yoğun ve kısa sürede gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısı ve ekonomik dalgalanmalara olan hassasiyeti kriz oluşturabilir yada potansiyel kriz risklerini hızlandırabilir.

Doğal felaketler toplumların can ve mal güvenliğini tehlikeye attığı için krize yol açan dışsal etmenlerden biri olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte gelişmiş toplumlarda felaketlerin kaynaklandığı nedenler, doğal afetlerden teknolojinin getirdiği risklere doğru yönelmiştir.

## **C. Kriz Sınıflandırması ve Türleri**

### **1. Teknoloji Krizleri**

Teknolojik gelişmeler yaşamın her alanında hız, konfor, kolaylık sağlamakta, ekonomik büyüme hızını arttırmakta, yaşam standardını yükseltmektedir. Ancak teknoloji kontrolden çıktığında, birçok kriz

riskini de beraberinde taşır. Teknoloji krizleri mal ve hizmet üretmek için dizayn edilen ekipmanlarında ve üretim süreçlerinde insan hatası yada bilinmeyen nedenlerle oluşan krizlerdir.<sup>32</sup>

Three Mile Island'da nükleer erime sonucu oluşan yada Bhopal'de gaz sızması sonucu binlerce kişinin ölümüyle sonuçlanan krizler teknolojinin kontrolden çıkışını gösteren krizlerdir. Özellikle havayollarının, teknolojik problemler sonucu uçaklarının düşmesiyle sonuçlanan kazaları da teknoloji krizlerine örnek olarak gösterilebilir.

Teknolojik problemlerden doğan krizlerin en önemli özelliği beklenmedik bir anda oluşması ve can ve mal güvenliğine büyük ölçüde zarar vermesidir. Bu krizler tüketicilere, topluma, çevreye zarar verdiği gibi işletmenin üretimde çalışan personelini de etkileyebilir. Teknolojik problemler sonucu oluşan nükleer sızma ve atıklardan çevre kirliliği oluşabilir. Bu çevre kirliliği medyanın ve çevreci grupların dikkatini çeker.

Toplumun bilimsel ve teknolojik gelişmelere karşı olumlu tavrı, herhangi bir facia ortaya çıktığında büyük bir güvensizliğe dönüşür. Teknolojik krizlere, işletme personelinin dikkatsizliği ve bilgisizliği katkıda bulunursa toplumun kabullenmesi daha da zorlaşır. Krizle karşılaşan işletme hem teknolojik krizin yol açtığı hasarı ortadan kaldıracak, hem de çevreye verdiği zararı azaltmaya çalışacaktır. Bu yüzden teknoloji krizlerinin işletmeler üzerindeki finansal etkisi oldukça fazladır.

## 2. Sosyal Krizler

Sosyal krizler, işletmelerin politikalarının yada faaliyetlerinin hükümet yada sivil toplum örgütleri tarafından eleştirilmesi sonucu

---

<sup>32</sup>O.LERBINGER, *Managing Corporate Crisis Strategies for Executives*, Boston:Barrington Press, 1986 s.6

oluşan krizlerdir. Sosyal krizler, sivil toplum örgütleri tarafından taleplerini karşılamak amacıyla bilinçli olarak oluşturulurlar. Sivil toplum örgütleri, kışkırtıcı taktikler kullanarak medyanın ve dolayısıyla yöneticilerin dikkatini çekmeyi ve kendi taleplerini haklı göstermeyi amaçlamaktadırlar.

İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan sosyal gelişmeler sosyal grupların güçlenmesini sağlamıştır. Sosyal gelişmeler doğrultusunda toplumun bilinçlenmesiyle, toplumu oluşturan sosyal organizasyonlar, işletmelerin faaliyetlerini kendi hedefleri doğrultusunda sorgulayarak sosyal krizlerin oluşmasına yol açmaktadır.

Bir sosyal krizin gelişimi aşama aşama aşağıda belirtilmiştir.<sup>33</sup>

i. İlk aşamada kişiler yada grupların eleştirdikleri noktalar ve talepleri belirlenir.

ii. İkinci aşamada bu taleplerin duyurulması için bir grubun organize olması sağlanır.

iii. Toplumların bu konudaki onayı ve desteği için çağrı yapılır.

iv. Krize karşı kışkırtıcı teknikler kullanılır.

v. Medya vasıtasıyla bu grupların seslerini duyurması sağlanır.

Sosyal krizler tüm sektörlerde güçlenmekte ve yaygınlaşmaktadır. Sosyal krizlerin sonucunda, sosyal grupların talepleri işletmelere finansal açıdan zarar verebilir, işletmelerin satışları düşebilir, mevcut iş bağlantıları, hükümetlerin işletmeye uyguladığı kararlar değişebilir. Bu yüzden işletmeler sosyal sorumluluklarına gittikçe daha önem vermektedirler.

### **3. İşletmelere Zarar Vermek Amacıyla Oluşturulan Krizler**

Bu krizler, işletmeye zarar vermek amacıyla, belirli kişi yada gruplar tarafından oluşturulur. Amaç işletmeye fiziksel olarak

<sup>33</sup> LERBINGER, a.g.e, s.41



hissedilebilecek şekilde zarar vermek olduğu gibi, imajını zedelemek için de bu krizler oluşturulabilir. Terörist faaliyetler sonucu işletme bina yada tesislerine yada ürününe zarar verilmesi, işletme hakkında dedikodu yada asılsız haberler çıkarılması yoluyla bu krizler oluşturulabilir.

Bu krizlerde, kriz kurbanları genellikle tesadüfi olarak seçilirler. Amaç işletmeye zarar vermektir. İşletme finansal açıdan zarar görebileceği gibi, imajı ve güvenilirliği sarsılır.

#### 4. İşletmelerin Yönetimindeki Hatalardan Doğan Krizler

Herhangi bir krizin yönetiminde işletme faaliyetlerinde birtakım hatalar olabilir. Bununla birlikte bu hatalar doğrudan krize yol açabilir.

Bu yapılan hatalar, genellikle önceden belirlenen kural ve prosedürlere uymama, dikkatsizlik, faaliyetleri yavaştan alma sonucu oluşur. Birçok kriz ise üretimdeki faaliyetlerde yetersizlik, karar verme ve değerlendirme aşamasında başarısızlık sonucu doğabilir. Bazı krizler ise işletmenin, faaliyetlerinin iç ve dış çevreye etkisinin göz ardı edilmesi sonucu oluşabilir. Bu faktörler başlı başına bir kriz doğuracağı gibi ileride oluşabilecek krizleri de besleyebilir.

Mc Donald Douglas (MD) firması verdiği yanlış kararlar sonrası oldukça önemli bir krizle karşı karşıya kalmıştır<sup>34</sup>. MD firması Ontario'da kargo kapısındaki bir problem sonucu düştüğü sanılan DC10 felaketinden sonra, DC10 uçaklarının dizaynını yeniden kontrol etmeyi reddetmiştir. MD firması bu çalışma için yeterince personeli olmadığını ve bu sorumluluğu tek başına yüklenmemesi gerektiğini belirtmiştir. Altı gün sonra Türk Hava Yolları'na ait Paris'ten kalkan bir MD firması üretimi DC10 düşmüş ve 346 yolcu hayatını kaybetmiştir. Kaza sonucu soruşturma açılmış ve 200 kurbanın yakını üretici firma olan MD

<sup>34</sup> LERBINGER, a.g.e, s.68

firmasına dava açmıştır. Bir yıl sonra Wall Street Journal'da, Mc Donald Douglas firmasının ürettiği uçaklarının kilit mekanizmalarında üretim hataları olduğu belirtilmiştir.

## II. Kriz Gelişme Sürecinin İki Farklı Analizi

Kriz gelişme süreci, birçok uzman tarafından analiz edilmiş, krizin gelişme aşamaları farklı şekillerde kategorize edilmiştir. Ancak bu çalışmada , bu analizlerden iki tanesine yer verilecektir. Bu analizler:

1. Stephen Fink'in Anatomik Olarak Kriz Gelişme Süreci Analizi,
2. Alfonso G. Herrero ve Cornelius B. Pratt'in Dört Aşamalı Kriz Gelişme Süreci Analizi

Aşağıda bu analizler incelenecektir.

### A. S. Fink'in Anatomik Olarak Kriz Gelişme Süreci Analizi

Fink, krizin gelişme süreci aşamalarını hastalığın gelişme süreci gibi ele alarak, bu aşamalar için tıbbi terimler kullanmıştır. Fink'e göre bir krizin gelişimi ile ilgili aşamalar şunlardır <sup>35</sup>:

1. Kriz Öncesi Uyarı Dönemi (Prodromal Crisis Stage)
2. Gelişme Dönemi (Acute Crisis Stage)
3. Kurtarma Dönemi (Chronic Crisis Stage)
4. Yeniden Güçlenme Dönemi (Crisis Resolution Stage)

Aşağıda bu aşamalar incelenecektir.

#### 1. Kriz Öncesi Uyarı Dönemi

Bu dönem bir işletme için gelecekte oluşabilecek krizler için uyarı dönemidir ve kriz yönetimi açısından gerçek dönüm noktasıdır. Kriz hala

---

<sup>35</sup> FINK, a.g.e, s.20

ortaya çıkmamıştır. Bu dönemde, daha fazla tehlike ve zarar ortaya çıkmadan krizi yönetmek daha kolay ve güvenilir bir atılımdır. Kriz sinyalleri her zaman kolaylıkla fark edilmeyebilir yada fark edilse bile krizi bu aşamada kontrol altına almak mümkün olmayabilir. Bu aşamada hiçbir önlem alınmasa bile, krizin ve doğabilecek sonuçların farkında olmak, bir sonraki dönem olan gelişme dönemi açısından oldukça önemlidir.

Yeterli önlem alınabilirse, kriz, gelişme ve kurtarma dönemine girmeden yeniden yapılanma dönemine gelinebilir. Kriz fazla zarar almadan atlatılabilir.

Bu dönemde işletmenin başarısı yaratıcı düşünme ile kriz sinyallerini zamanında değerlendirmesine bağlıdır.

## **2. Gelişme Dönemi**

Bu dönemde, işletme geri dönemeyeceği bir noktaya gelmiştir. Uyarı dönemi geçmiş ve işletme uyarı dönemini değerlendirebilecek atılımlar yapamamış yani kriz önlenememiştir. Kriz işletmeye belirli ölçüde zarar vermiş bir noktadadır. Krizin işletmeye daha ne kadar zarar verebileceği işletmenin gelişme ve kurtarma dönemindeki kriz yönetimi çabalarına bağlıdır. Süre açısından en kısa dönem olmakla birlikte, krizin en şiddetli hissedildiği dönem olduğundan işletmeler için oldukça kritik bir aşamadır.

Kriz önleme aşamasında yapılan planlama ile krizin gelişme süreci kontrol altına alınabilir, işletmeye yönelik zararlı etkisi azaltılabilir.

## **3. Kurtarma Dönemi**

Bu dönem, krizin zararlı etkilerinin tedavi edilip ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. Kurtarma döneminde krizin özellikleri

belirlenerek acilen kriz kurtarma çalışmalarına başlanır. Bu dönem sonunda, işletme iyi bir kriz yönetimi ve iletişimi ile kriz karşısında zafer de kazanabilir. Ancak kriz yönetimindeki başarısızlığı ile tamamen yok olma ihtimali de vardır.

#### **4. Yeniden Güçlenme Dönemi**

Bu dönemde kriz atlatılmış, işletme normal faaliyetlerine geri dönmüştür. İşletmeler için ideal olan, kriz önlem aşamasından sonra, kriz gelişme dönemine girmeden gerekli tedbirler alınarak, bu aşamaya krizi yöneltmektir. Ancak krizin gelişme dönemine girmesi önlenemiyorsa önemli olan gelişme ve kurtarma dönemlerinin bir an önce atlatılarak yeniden yapılanma safhasına ulaşabilmektir. İşletme kriz sürecinin bu son aşamasında her zaman, karşılaşılabileceği yeni bir krizin uyarı döneminde olabilir. Çünkü kriz her zaman güvenilir ve düzenli bir seyir gösteremez. Bir krizin nerede başlayıp nerede bittiğini değerlendirmek kolay değildir.

#### **B. Herrero ve Pratt'in Dört Aşamalı Kriz Gelişme Süreci Analizi**

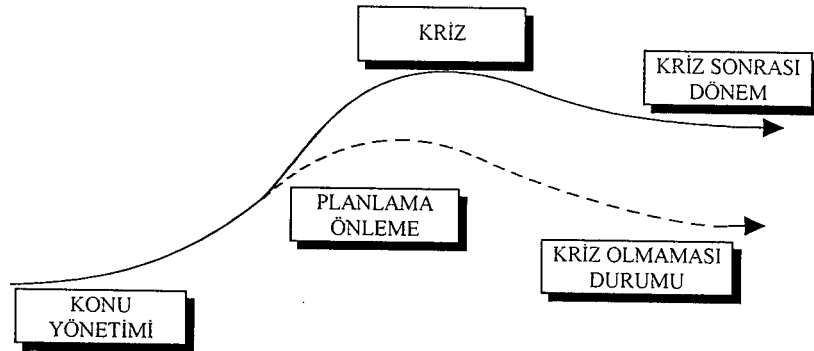
Krizin gelişme süreci, Herrero ve Pratt tarafından biyolojik olarak bir organizmanın geçirdiği doğum, gelişme, olgunlaşma ve ölüm aşamalarına benzetilmiştir. Bu yaklaşımda, krize hiç müdahale edilmediği takdirde krizin bu dört aşamayı birden yaşayacağı varsayılmaktadır.<sup>36</sup>

Bu analizde kriz yönetimi, krizin doğumdan gelişme ve olgunlaşma aşamalarına ulaşmadan ölüm aşamasına ulaşması için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda krizin gelişme süreci için dört aşamalı bir model geliştirilmiştir.<sup>37</sup> Bu modelin aşamaları şunlardır:

<sup>36</sup> A.G.HERRERO ve C.B PRATT, "How to Manage a Crisis Before or Whenever It Hits", *Public Relations Quarterly*, İlkbahar 1995, s.25

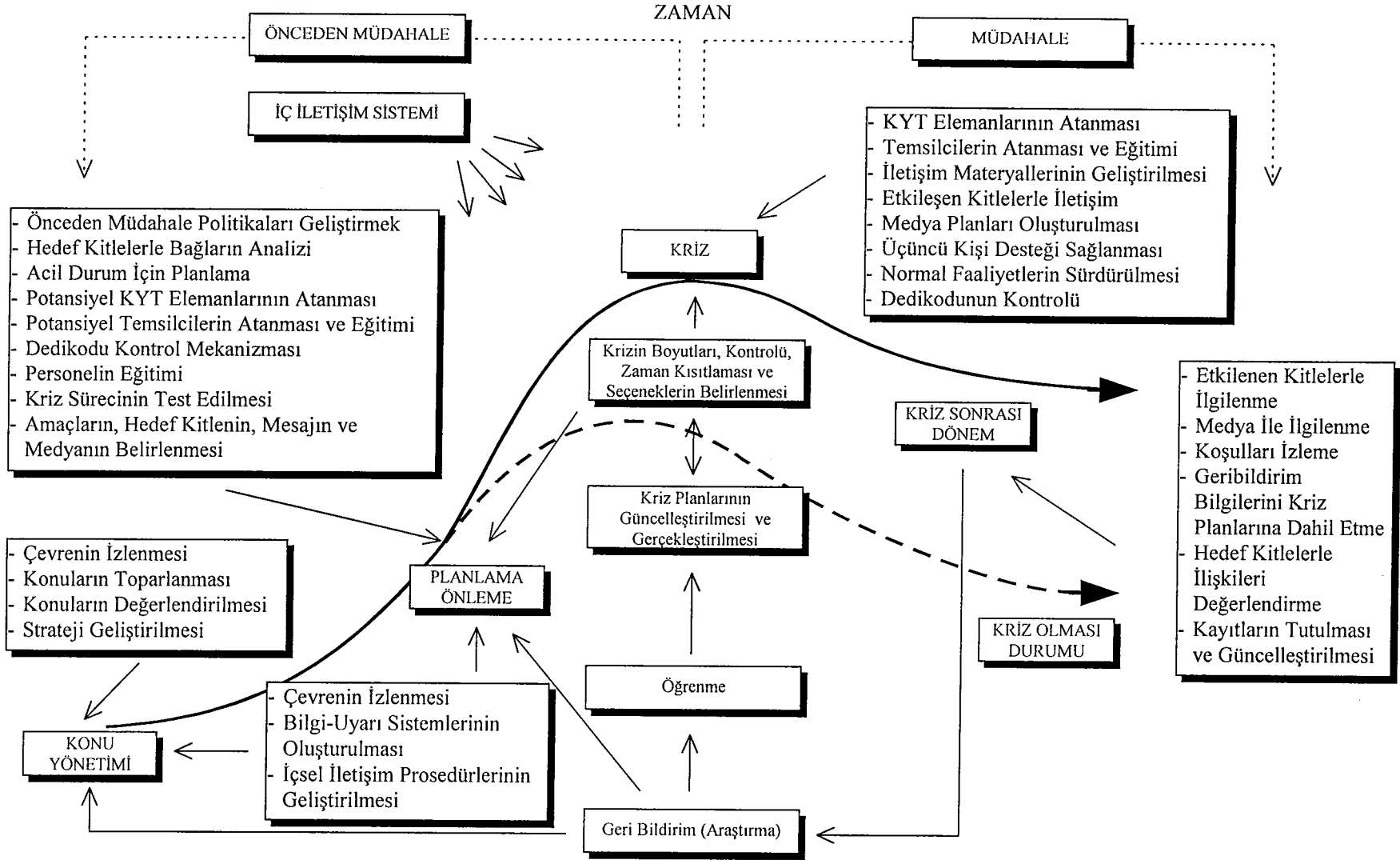
- i.Konu Yönetimi
- ii.Planlama ve Önleme
- iii.Kriz
- iv.Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Süreci

Kriz Yönetiminin geçirdiği bu aşamalar Şekil 2.1’de gösterilmiştir. Ayrıca bu aşamalarda alınması gereken önlemler ve uygulanması gereken ilkeler de Şekil 2.2’de ele alınmıştır. Her iki şekildeki koyu renkli çizgi, kriz öncesi dönemde alınması gereken önlemlerin alınmaması, planlama sürecinin gerçekleştirilmemesi sonucu, krizin gösterdiği gelişme eğilimini ifade etmektedir. Kesik çizgi ise kriz yönetimi ile krizin gelişme sürecinin kontrol altına alındığını ifade etmektedir.



**Şekil 2.1: Herrero ve Pratt'in Kriz Yönetim Modeli**

<sup>37</sup> HERRERO ve PRATT, a.g.e, s.25



Şekil 2.2 Herrero: ve Pratt Modelinde Krizin Aşamaları İçin Getirilen Öneriler

Bu analizde yer alan kriz gelişme süreci aşamaları aşağıda açıklanmıştır.

### **1. Konu Yönetimi**

Bu aşamada dış çevre incelenir, işletmeyi etkileyecek toplum eğilimleri analiz edilir. Konu yönetiminde bu eğilimlerin ileride toplumda tartışma yaratması ve krize dönüşmesi önlenmeye çalışılmıştır.<sup>38</sup> Bu eğilimlerden problem yaratacak konularla ilgili bilgi toplanır ve değerlendirilir. Bu bilgiler doğrultusunda iletişim stratejisi geliştirilerek krizin oluşması önlenmeye çalışılır. Etkin bir konu yönetimi çalışması ile kriz olgunluk ve gelişme evrelerine ulaşmadan “Kriz Olmaması Durumu”na ulaşılır. Bu süreç Şekil 2.2’de kesik çizgi ile gösterilmiştir.

### **2. Önleme ve Planlama**

Bir konu yada olay konu yönetimi sınırını aşarsa, işletme krizle ilgili bilgi toplayarak krizi analiz edecektir. Kriz aniden ortaya çıkarsa bu aşama krizin gelişmesindeki ilk adımdır. Kriz planlama sürecinde toplanan bilgiler kullanılır ve kriz yönetim planları uygulamaya konulur. Böylece krizin üçüncü aşamaya geçmesi önlenir.

### **3. Kriz**

Kriz bu aşamaya ulaşırsa, işletme önceden müdahale şansını kaybetmiş demektir. Bu aşamada işletmenin krizden kurtulmak için şansı

---

<sup>38</sup> P. MURPHY, “Chaos Theory, A Model for Managing Issues and Crisis”, **Public Relations Review**, Vol.22,No.2,Yaz 1996, s.103

daha azdır. İşletme bu durumda krizin zararlarını onarmak için hedef kitlelerle etkin bir iletişim sürecine girmelidir.

#### **4. Kriz Sonrası Dönem**

Bu dönemde işletmenin zedelene imajını yeniden yapılandırması söz konusudur. Bu süreç bir aşama olarak ele alınmamalıdır. Şirket imajını muhtemel risklere karşı sürekli koruyan işletmeler için, acil durum planlarına gerek kalmayacaktır.

### **III. Kriz Yönetim Süreci**

Kriz yönetimi, bir işletmeyi her yönden tehdit eden risklerin krize dönüşmesini önlemek, krize dönüşmesi durumunda ise krizin zararlarını minimuma indirmek için uygulanan bir halkla ilişkiler faaliyetidir. Kriz yönetim bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak başlamış, uzmanlık alanı olarak devam etmiştir. Ancak günümüz felaketleri göz önüne alındığında, kriz yönetiminin sadece bir uzmanlık alanı değil, tüm işletmeler için bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Bu yüzden işletmelerin büyük bir bölümü kriz yönetimi faaliyetini, stratejik kararların verildiği üst yönetime taşımışlardır.<sup>39</sup>

Kriz yönetiminin birçok fonksiyonu bulunmaktadır. Kriz yönetiminin kriz anında oluşan zararlar için kurtarma, teknik destek ve tıbbi destek görevleri vardır. Bu desteğe genellikle endüstriyel kazalarda ihtiyaç duyulur. Ayrıca güvenlik açısından da özellikle kaza alanlarında koruma tahliye ve güvenliği sağlama işlevleri vardır. Bu işlevlerinden hareketle kriz yönetimini kriz iletişimin çok ötesinde krizin yarattığı tüm

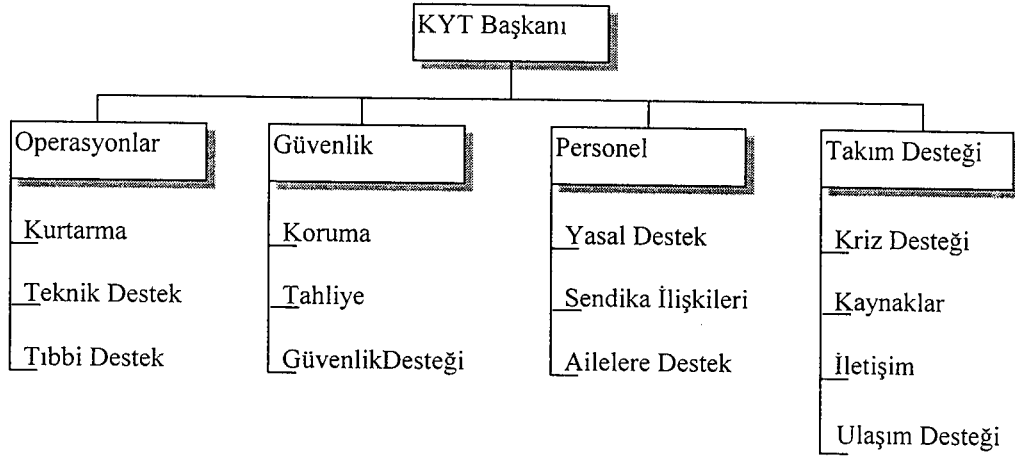
---

<sup>39</sup> L. MAGGART, "Bowater Incorporated A Lesson in Crisis Communication", **Public Relations Quarterly**, Sonbahar 1994, s.29



zararları ortadan kaldırmaya yönelik bir çaba olduğunu tekrar belirtmekte fayda vardır. Kriz yönetiminde personele verilecek destek de göz ardı edilmemelidir.. Kriz yönetiminde kaynaklara ulaşmak, iletişim ve ulaşım konularında da kriz yönetim takımını desteği söz konusudur.

Aşağıda Şekil 2.3'te Kriz Yönetiminin İşlevleri görülmektedir.<sup>40</sup>



**Şekil 2.3 . Kriz Yönetiminin İşlevleri**

Bu çalışmada kriz yönetim sürecine geniş bir yelpazede yaklaşılmıştır. Bu yaklaşımda kriz yönetim sürecinin başlangıcı işletmeyi tehdit eden risklerin krize dönüşmeden önlenmesi aşamasından ele alınmıştır. Kriz yönetiminde amaç, işletmeyi mümkün olduğunca krizden korumak ve krizin zararlarını en aza indirmek olduğundan, en güvenilir başlangıç noktası, krizin ortaya çıkma riskinin önlenmesidir. Bu bağlamda, kriz yaratabilecek risklerin krize dönüşmeden önlenmeye çalışılması belki de en gerekli aşamadır. Bu noktadan kriz yönetimini ele almak, işletmede sürekli önlem alma yolunda bir disiplin oluşturacaktır. Bu bağlamda “Risk Yönetimi” olarak nitelendirilebilecek bu süreç, kriz yönetiminin başlangıcı olarak ele alınmıştır.

<sup>40</sup> C.H.DEHIO, Euresas Kurs Notları,Fransa, 1995, s.26

Kriz risklerin başarı ile yönetilmesi, işletmenin krizle karşılaşma riskini tamamen ortadan kaldırmayabilir. Krizler bazen işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerden kaynaklanabilir. Bu durumda kriz yönetimini amacı krizin zararlı etkilerini ortadan kaldırmak olacaktır. İşletmeler risk yönetim programları ile risklerin krize dönüşmesini önlemeye çalışırken, krizlerin kaçınılmazlığını da göz önüne alarak, kriz anında oluşabilecek önlemler için de hazırlıklı olmalıdır.

Bu yaklaşımda kriz yönetim süreci, üç aşamada ele alınmıştır. Bu aşamalar şunlardır:

1. Kriz Öncesi Risklerin Tahmini, Analizi ve Yönetimi
2. Kriz Planlama ve Yönetim Süreci
3. Kriz Sonrası Kriz Yönetimi

#### **IV. Kriz Öncesi Risklerin Tahmini Analizi ve Yönetimi**

##### **A. Kriz Öncesi Risklerin Tahmini ve Analizi**

Kriz yönetimini ilk aşaması işletmenin karşı karşıya kaldığı risklerin krize dönüşmeden önlenmesidir. Risk yönetiminin amacı kriz yaratabilecek risk alanlarının analiz edilerek, bu alanların krize dönüşmesini önlemek için müdahale etmektir Riskler krize dönüştükten sonra hem krizin zararlarının ortadan kaldırılması hem de işletme faaliyetlerine olan etkisinin azaltılması, risk yönetiminden daha karmaşık ve maliyetli bir süreçtir. Bu yüzden bu dönem işletmeler tarafından sürekli olarak değerlendirilmelidir. Havayolu sektörü, demiryolu ulaşım sektörü, nükleer enerji sektörü, kimya ve petrol endüstrileri risklere daha duyarlıdır. Bu sektörlerin, hem üretim sürecinde, hem de tüketim sürecindeki faaliyetleri diğer sektörlerle göre daha fazla risk yaratabilir.

Ayrıca bu sektörlerde risklerin krize dönüşmesi esnasında yoğun can ve mal kaybı olabilir.<sup>41</sup>

İşletmeyi etkileyebilecek potansiyel risklerin belirlenebilmesi için işletmenin tüm faaliyetlerinde oluşabilecek problemler önceden analiz edilmelidir. Bu problemlerin kaynaklanabileceği alanlar ve sonuçları analiz edilmeli, bu problemlerin giderilmesi için yapılacak yatırımlar ve maliyetleri belirlenmelidir.

Son yıllarda oldukça artan bu risklerin yönetilmesi için, her işletmeye uygulanabilecek standart, bir dizi prensip, program yada önlem paketi yoktur. Risk yönetim programları, işletmenin faaliyetlerine, bulunduğu sektöre ve yöneticilerin yaratıcılıklarına göre farklılaşacaktır.<sup>42</sup> İşletmenin bu süreçte yararlanabileceği en önemli kaynak geçmişte yaşadığı risklerle ilgili deneyimleri, yada aynı sektörde yaşanmış benzer olaylardır. Bu yüzden risk yönetiminde geleceğe yönelik tahminler yaparak risk yönetim modelleri oluşturmak için, işletmenin geçmişte yaşadığı risklere ilişkin verilerden ve yöneticilerin tecrübelerinden yararlanılabilir.<sup>43</sup> Yöneticilerin kişisel özellikleri, yaratıcılıkları, örgüt kültürleri ve risk yönetimine yaklaşımları bu süreci etkileyecektir.

İşletmenin tüm faaliyetlerinden riskler ortaya çıkabileceğinden risklerin tahmini, işletme ile ilgili kararlarla birlikte ele alınmalıdır. İşletmenin tüm departmanlarından yöneticilerin bu sürece katılması, yöneticilerin hiçbir riski kaçırmaması ve krize dönüşmesini engellemesi açısından yararlı olacaktır.<sup>44</sup> Ayrıca yöneticilerin, üretim süreci ile ilgili yeterince teknik bilgiye sahip olmamaları durumunda, risk tahmin

<sup>41</sup> C. SMITH, "High Risk Business", *Airline Business*, Kasım 1996, s.68

<sup>42</sup> K.A.FROOT, D.S.SCHARFSTEIN ve J.C.STEIN, "A Framework for Risk Management", *Harvard Business Review*, Kasım - Aralık 1994, s.91

<sup>43</sup> P.L.BERNSTEIN, "The New Religion of Risk Management", *Harvard Business Review*, Mart-Nisan 1996, s.48

<sup>44</sup> SMITH, a.g.e, s.69

sürecine personelin de katılımı gerekebilir. Yöneticilerin bu bilinçle, personelle koordinasyona geçerek, beraber çalışmaları yararlı olacaktır.

Yöneticilerin önceden, pazardaki eğilimleri tahmin ederek, bu doğrultuda sermaye, hammadde ve personel ihtiyacını belirlemesi ve rekabeti analiz edebilmesi de risk tahmin sürecine önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.<sup>45</sup>

Risk yönetim sürecinde ele alınacak risklere bir örnek verilebilir. Özellikle üretim sürecinde yüksek teknoloji kullanan işletmeler için maliyet kontrol programları risk oluşturan alanların başında gelmektedir. Maliyet kontrolü yapılan alanlarda işletmelerin güvenlik sınırlarını zorlamaları yüzünden havayolu sektöründe uçakların uçuş güvenliği tehlikeye girmektedir. Havayolu sektöründe son yıllarda maliyetleri düşük tutarak sektöre girebilmek için, eski model uçaklar kullanan havayolu sayısı gittikçe artmaktadır. Bu havayolları sabit bakım maliyetlerinden kısmak için, bakım hizmetlerini dışarıdan satın almaktadır. Ancak 1996 yılında arka arkaya TWA ve Value Jet Havayollarına ait uçakların düşmesi ve her iki uçağın da eski model olması nedeniyle maliyet kontrolü ve uçuş güvenliği konuları gündeme gelmiştir. TWA kazasında uçağın düşüş nedeni tam olarak bilinmemekle birlikte, uçağın eski model olması dolayısıyla, yapısal bir problem olması ihtimali gündeme gelmiştir.<sup>46</sup> Bu problemin sektörde gündeme gelmesi, aynı şekilde faaliyet gösteren işletmeler için bir risk oluşturmaktadır. Bu yüzden sektördeki havayolu işletmeleri, maliyet ve uçuş güvenliği arasında denge kurarak karşılaşılabileceği riskleri yönetebilir. Düşük maliyet politikası kısa dönemde işletmeye kar sağlasa da uzun dönemde kriz risklerini artırmakta ve daha büyük maliyetlere yol açabilmektedir. Nitekim TWA, kaza sonrasında, sektördeki yolcu potansiyelinin

---

<sup>45</sup> B.SELLS, "What Asbestos Taught Me About Managing Risks" **Harvard Business Review**, Mart—Nisan 1994, s.77

<sup>46</sup> P.GRAY "Aftermath: Flight 800 Crime" **Time**, 5 Ağustos 1996 s.28

havayollarına olan güvenini yeniden kazanabilmek ve aynı krizle tekrar karşılaşmamak için uçak tiplerini yenileme kararı almıştır.<sup>47</sup>

Havayolu sektörü, daha önce belirtildiği gibi risklere karşı oldukça hassas bir sektördür. Havayolu sektöründe ilk ele alınan risk alanı, havayolunu operasyonlarından doğabilecek risklerdir. Ancak havayollarının diğer faaliyetlerinden doğabilecek riskler ve etkileme boyutları da göz ardı edilmemelidir. Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü (IATA)'nın sponsorluğunda 24 havayolu arasında yapılan bir araştırmada, uçak kazaları dışında birçok havayolunun diğer risk alanları ile ilgili yeterli önlem programı olmadığı görülmüştür. Aşağıda bu araştırmaya katılan 24 havayolu arasında belirlenen risk kategorilerine karşı önlem planına sahip havayolları sayısal ve yüzdesel olarak belirtilmiştir.

Risk Kategorisi	Risk Önlem Planına Sahip Havayolu Sayısı	Risk Önlem Planına Sahip Havayolu (%)
1. Uçak Kazaları	24	100
2. Terör	20	83
3. Bilgi Sistemlerinde Aksaklıklar	20	83
4. Doğal Afetler	11	46
5. Teknik Sistemlerdeki Aksaklıklar	10	41
6. Personel Grevi	8	33
7. Politik Krizler	4	16

**Tablo 2.1. Risklere Karşı Önlem Planına Sahip Havayolları**

Bu 24 şirketten 13'ünün risk yönetim departmanına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu departmanların yoğunlukla havayolu kazaları ile ilgili

<sup>47</sup> A.L VELOCCI, JR " Trans World Airlines: Down, But Not Out" Aviation Week & Space Technology, 7 Nisan 1997 ,s.50

çalıştığı, insan kaynakları teknoloji pazarlama ürün dağıtımını gibi risk yaratacak alanlara yeterince ilgi göstermediği belirlenmiştir.<sup>48</sup>

## B. Risk Yönetimi

Risk yönetimi bir işletmenin tüm yönetim fonksiyonları ile birlikte düşünülmesi gereken geleceğe yönelik bir faaliyettir. Tahmin ve analiz sürecinde belirlenen risk alanları için önlem programları geliştirmek ve bu önlemleri yürürlüğe koymak önemlidir.

Risklere duyarlı yirmi şirket üzerinde risk yönetimine yaklaşımları açısından bir araştırma yapılmıştır<sup>49</sup>. Bu şirketlerin altısı demiryolu, petrol, tütün, üretim sektörlerinden gelmektedir. Bu araştırmada ele alınan kriterler şunlardır:

- i. Risk alanlarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceliklerin belirlenmesi,
- ii. Uygulanan yönetim programının içeriği ve uygulaması,
- iii. Bu program dahilinde elde edilen bilgilerin analizi, verilerin değerlendirilmesi ve geri bildirim,
- iv. Toplumun kültür yapısının bu programlara etkisi.

Bu çalışmanın sonucunda risk yönetiminin etkinliği olan beş değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler şunlardır:

- i. Raporlama sistemlerinin ve veri tabanlarının kalitesi,
- ii. İçsel iletişimin ve kültürün rolü,
- iii. Yönetimin tavrı,
- iv. Eğitim ve personel seçimi,
- v. Değerlendirme süreci, danışma ve içsel disiplin.

Bu alanlarda organize olmuş işletmelerin risk yönetiminde daha başarılı olduğu belirtilmiştir.

<sup>48</sup>SMITH, a.g.e, s.69

<sup>49</sup> SMITH, a.g.e, s. 69

## **C. Kriz Öncesi Risk Yönetimi Döneminde Uygulanabilecek Yeni Organizasyon Modelleri**

Kriz öncesi dönemde gelişen çevre koşullarına bağlı olarak, riskleri azaltmaya yönelik organizasyon yapıları geliştirilebilir. Bu modeller şunlardır:<sup>50</sup>

- i. Toplam Kalite Organizasyonları
- ii. Öğrenen Organizasyonlar
- iii. Sürekli Gelişen Organizasyonlar

### **1. Toplam Kalite Organizasyonları**

Toplam kalite organizasyonları, müşterilerin beklentilerini yansıtacak yönde, organizasyon yapılarının düzenlenmesiyle oluşur. Toplam kalite organizasyonlarında amaç, müşteri beklentilerini yansıtacak yönde bir organizasyon yapısı kurmaktır. Böylece işletmenin tüm faaliyetlerinde kalite anlayışının getirilmesiyle, müşteri beklentilerinden doğacak krizleri önlemek mümkün olmaktadır.

### **2. Öğrenen Organizasyonlar**

Toplam kalite organizasyonlarının bir aşama gelişmiş hali öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar, müşteri beklentileri doğrultusunda değişim yaratmakla birlikte bu değişim sürecini yönetmeye çalışacaklardır. Böylece değişimlerin ileride oluşabilecek etkileri bugünden analiz edilerek, bugünden önlem almak söz konusudur.

<sup>50</sup> "R.M.HODGETS, New Paradigm Organizations, Organizational Dynamics, Kış 1994, s.10" TÜZ, a.g.e, s.34'deki alıntı

### 3. Sürekli Gelişen Organizasyonlar

Sürekli gelişen organizasyonlar, faaliyetlerinin her alanındaki problemleri minimuma indiren ve kriz riskini azaltan organizasyon modelidir. Bu organizasyon modelinde problemlere sürekli çözüm arama anlayışı hakimdir. Bu doğrultuda personel ve yöneticilerin sürekli eğitimi söz konusudur. Problemlerin analizi ve çözümlenmesi için personelin katılımı sağlanır.

Günümüzde organizasyonlarda müşteri bilinçlenmesiyle “kalite“ kavramı oldukça önem kazanmış, bu doğrultuda işletmeler kendilerini geliştirerek, “Öğrenen Organizasyon” yapısına doğru yönelmişlerdir. Ancak günümüzdeki gelişme eğilimi göz önüne alınırsa, öğrenen organizasyon yapısı yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda organizasyonların yakın gelecekte Sürekli Gelişen Organizasyon Yapısı’na doğru yönelmesi kaçınılmazdır.

## V. Kriz Yönetiminde Planlama Süreci

### A. Kriz Planlama Sürecinin Analizi

Kriz planlamasında, her şey sakin ve düzenliken krizin yaşam seyrini kontrol altına alabilmek için önlem alınması söz konusudur. Bu hazırlık süreci öncelikle krizin gelişme dönemine geçmeden atlatılmasını hedeflerken, kaçınılmaz olarak krizin ortaya çıktığı durumda, işletmenin bulunduğu olağanüstü durumu normal hale getirmeyi amaçlamaktadır

İşletmenin karşılaştığı krizler, o işletmenin içinde bulunduğu yan sanayileri de etkileyecektir. Havayolu sektöründe oluşan bir kriz tüm turizm sektörünü de etkiler. Bu yüzden işletmeler faaliyetlerinde bu yan sektörlerin de sorumluluğunu taşımaktadır.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> FINK,a.g.e. s.54



İşletmelerde kriz planlarını kaçınılmaz bir ihtiyaç haline getiren birtakım faktörler vardır. Bu faktörlerden ilki kriz sonrası işletmenin önlem alabilmesi için günümüzde yeterince zamanı olmamasıdır. Kriz anında işletmenin en büyük düşmanı zamandır. Krizin etkileri ve sonuçlarının çok kısa zamanda kendini göstermesi nedeniyle kısa sürede kontrolden çıkabilir. Zamanın iyi kullanılabilmesi ise potansiyel tehlike alanlarının belirlenerek hazırlık yapılmasına bağlı olacaktır. Olaylar zamanında kontrol altına alınmazsa kriz anında işletmenin tutumu sadece kendini göstermek ve savunmak şeklinde olur. O zaman kriz büyüyerek yeni krizlerin doğmasına yol açabilir.

Kriz planlamasını zorunlu hale getiren diğer bir faktör, kriz sonrası dönemde karar verme aşamasında yaşanan panik ve yöneticilerin şok olma riskidir. Karar verme sürecinde yöneticilerin üzerinde yoğun bir baskı söz konusudur. Krizden etkilenen tüm taraflar kriz ve yönetimi ile ilgili bilgi almak isteyeceklerdir. Bu baskı krizin yarattığı sorunlarla birleşince gerilime neden olabilir, panik yaratabilir ve yanlış kararlar verilmesine yol açabilir. Paniğin yarattığı bu yanlış kararları önleyebilmek için kriz anında ihtiyaçlara cevap verebilecek etkin bir program ortaya koyarak kriz anındaki belirsizlikleri önlemek gerekir. Bunun için kriz yönetimine ilişkin planlara ihtiyaç vardır.

Krize karşı planlama yapmak bilinci gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Ancak günümüzde kriz risklerinin artmasına rağmen hala bu bilinç tam olarak yerleşmemiştir. Fink'in Fortune 'ın 500 şirketi arasında krize hazırlık konusunda yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, işletmeler ciddi olarak krize hazırlık süreci eksikliğini yaşamaktadır. Araştırmaya katılan şirketlerin % 89'u işletmeler için krizlerin ölüm kadar kaçınılmaz olduğunu belirtmişlerdir. Katılan şirketlerin % 57'si son 12 ay içerisinde karşılaştıkları kriz risklerinin kalıcı krize dönüşme eğilimi gösterdiğini belirtmektedir. Bu grubun % 38'i ise karşılaştıkları krizlerin şiddetinin arttığını belirtmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına

göre krizin ortalama gelişme dönemi 8.5 hafta olarak belirlenmiştir. Ancak kriz planlarına sahip şirketler için bu sürenin çok daha kısa olduğu belirlenmiştir. Kriz kurtarma dönemi ortalama olarak 8 ay sürmektedir. Krize karşı planlı bir hazırlık yapan şirketler için kurtarma dönemi çok kısa sürmektedir. Kriz planları olmayan şirketlerin kurtarma döneminin, planları olan şirketlere göre 2.5 kat daha uzun sürdüğü belirlenmiştir. Kriz planlarının ne kadar başarılı olduğu ölçülememekle birlikte en azından, krize karşı planlı olmak genel müdürün ve diğer yöneticilerin krize karşı kendilerine güvenmesini sağlamıştır. Böylece kriz anında sakin karar vermeleri mümkün olabilmektedir. Ayrıca kriz planlarına sahip olan şirketler, kriz anında bu planların ne kadar uygulanabildiğini test edebilmişlerdir. Böylece daha sonra karşılaşılabilecekleri krizlere karşı planlarını geliştirebilmeleri sağlanmıştır. Ancak katılan şirketlerin %50'sinin herhangi bir krize karşı hazırlık planları yoktur. Şirketlerin %97'si ise kendilerine fazlasıyla güvenerek karşılaştıkları krizleri başarıyla kontrol altına alabileceklerini savunmaktadır.<sup>52</sup>

## B. Kriz Planlarının Yapısı ve İçeriği

Kriz planlama süreci ile işletmeye her yönden tehdit edebilecek krizler için sistematik hazırlık yapılır. Bu kriz planları işletmenin faaliyet yapısına göre farklılıklar gösterecektir. Ancak her işletme, bu planları hazırlamadan önce bazı kritik noktalar üzerinde karar vermelidir. Böylece kriz yönetim planının belli amaçlar doğrultusunda başarılı olması sağlanır. Bu kritik noktalar şunlardır:<sup>53</sup>

**Amaçlar:** Kriz planları hazırlanırken ulaşılmak istenen amaçlar açık seçik olarak belirlenmelidir. Bu süreçte işletmenin kriz karşısında

<sup>52</sup> FINK, a.g.e, s.69

<sup>53</sup> GREEN: a.g.e, s.85

alacağı tedbirlerde önceliklerin belirlenmesi gerekir. Bu sıralamada şunlar yer alabilir:

- i. İnsan güvenliğine yönelik tehditlerin önlenmesi,
- ii. Bireylere ve kamuoyuna verilebilecek sıkıntıların asgariye indirilmesi,
- iii. Kriz yönetimi esnasında sorumlu davranılması,
- iv. Şirketin ticari çıkarlarının korunması,
- v. Şirketin itibarının korunması.

Bu sıralama işletmeden işletmeye değişse de toplum çıkarlarının, işletmenin çıkarlarından önce gelmesi, işletme ününün tehlikeye girmemesi açısından yararlı olacaktır.

**Mesajlar:** Kriz iletişimde verilmesi gereken esas mesaj planlama yapmadan önce kararlaştırılmalı, kriz iletişim planlarında belirlenecek mesajlar bu ana mesaj etrafında şekillenmelidir.

**Hedef Kitleler:** Kriz planlama aşamasında hedef kitleleri doğru belirleyebilmek için , planlama yapmadan önce bu hedef kitleler arasında öncelik sıralaması yapılmalıdır.

**Strateji:** Kriz planlarında uygulanacak tüm faaliyetler arasında bütünlük oluşturması açısından, genel bir kriz yönetim ve iletişim stratejisi belirlenmelidir.

Bu belirtilen ilkeler doğrultusunda kriz yönetim planlarının içeriği oluşturulur. Kriz yönetim planları aşağıda belirtilen ana noktaları içermelidir. Bu noktalar şunlardır:<sup>54</sup>

- i. Kriz yaratabilecek potansiyel iç ve dış faktörlerin belirlenmesi ve senaryo üretimi,
- ii. Kriz kontrol, yönetim ve iletişim ekiplerinin oluşturulması,
- iii. Her olağanüstü durumun sonuçları göz önüne alınarak ihtiyaç duyulabilecek kaynakların ve ulaşılabilirliğinin sağlanması,

---

<sup>54</sup> ÖZDEMİR, a.g.e, s.42

iv. Organizasyonun ihtiyaçlarının ve yeniden işe başlangıç süresinin belirlenmesi,

v. Kimin, neyi, ne zaman yapacağını kesinlikle belirlenmesi ve müdahale anında gereken her şeyin yapılmasını sağlamak için iş tanımlarının ayrıntılı olması,

vi. Krizde görev yapacak personelin kriz anında göreve çağırılması için çağrı planının hazırlanması ve güncel tutulması,

vii. Kriz iletişiminin planlanması ve kriz haberleşmesinin yirmi dört saat çalışabilir hale getirilmesinin temini, işletme ününe verdiği zararı minimize etmek için iletişim kanallarının etkin şekilde çalıştırılması, gerekli alet ve ekipmanının hazır tutulması ve sağlanması( telefon hatları, basın merkezi, faks, teleks, bilgisayar sistemleri, şirket içi-dışı toplantıları gibi...)

viii. Planın yazıya dökülmesi, kilit yöneticilere dağıtılması ve test edilmesi

Bu doğrultuda, kriz yönetim planlarında aşağıda belirtilen ana başlıklar üzerinde planlama yapılmalıdır. Bu ana başlıklar şunlardır:

- i. Kriz Yönetim Takımı,
- ii. Kriz Senaryoları
- iii. Kriz İletişimi
- iv. Kriz İçin Gerekli Ekipman ve Donanım
- v. Kriz El Kitabı

Bu ana başlıklar aşağıda ayrıntıları ile ele alınmıştır.

## **1. Kriz Yönetim Takımı**

### **a. Kriz Yönetim Takımının Planlanması**

Kriz planların uygulanması, kriz yönetimi koordinasyonunda gerçekleşecektir. Kriz yönetim ekibi toplanmadan kriz için planlanan

önlemlerin uygulanması söz konusu değildir, uygulansa bile koordinasyonsuzluklar ve problemler doğabilir. Kriz anında her üyenin yapması gerekenler açısından karmaşa doğmasını önlemek için, takım üyeleri, görev yetki ve sorumlulukları, sahip olmaları gereken özellikler ayrıntılı olarak planlanmalıdır.

Kriz yönetim takımı planlanırken, hangi uzmanların bu takımda yer alması gerektiğine karar verilmelidir. Kriz yönetim takımı, krizin etkin olarak yönetilebilmesi için, gerekli rehberliği sağlayabilecek uzmanlarla sınırlı olmalıdır. Karar verme aşamasında gerektiğinden fazla uzmanın bu sürece katılması ekibin ana konular üzerinde yoğunlaşmasını engelleyebilir ve esas problemin göz ardı edilmesine yol açabilir.<sup>55</sup> Kriz senaryolarında belirtilen krizlerin özelliklerine göre her kriz için ihtiyaç duyulabilecek şirket dışı uzmanlar planlanmalı, beklenen yetki ve sorumlulukları da belirtilmelidir.

## **b. Kriz Yönetim Takımı Elemanları**

Kriz yönetim takımı elemanlarının kimlerden oluştuğu işletmenin faaliyetlerine göre farklılıklar gösterse de, her kriz yönetim takımında bulunması gereken temel bir uzman grubu vardır. Bu uzman grubu ve görevleri şunlardır: <sup>56</sup>

### **1) Genel Müdür**

Genel Müdür genellikle kriz yönetim ekibinin lideri konumundadır. Tüm işletme faaliyetlerini bütünüyle analiz edebildiği için krizle ilgili kararları verme yetkisi kendisine aittir. Ayrıca, işletmenin faaliyetlerinin

---

<sup>55</sup> GREEN, a.g.e, s.109

normal olarak devam ettirilebilmesi için gerekli kararların alınmasından da sorumludur. Bu kararları diğer takım üyeleri ile birlikte alacaktır. Krizle ilgili medyaya ilk açıklama, tüm kriz yönetim sürecini etkileyeceğinden, bu ilk açıklamayı yapmak görevi bazen Genel Müdür'e verilebilir.

## 2)Halkla İlişkiler Uzmanı

Kriz yönetiminde iletişimin rolü büyük olduğundan, iletişim konusunda eğitim almış, deneyimli, hedef kitleleri ve mesajları doğru oluşturabilecek ve medyanın istediği şekilde ulaştırabilecek bir halkla ilişkiler uzmanına, kriz yönetim ekibinde oldukça ihtiyaç vardır. İlk açıklama yapıldıktan sonra genellikle medya, diğer açıklamaları halkla ilişkiler uzmanlarından bekleyecektir. Halkla ilişkiler uzmanı gerekli açıklamayı medyaya yapacak bir pozisyonda olsa da, bu açıklamaları ancak ekibin diğer üyelerinden alacağı destekle gerçekleştirecektir. Medyayla, gerekli iletişim sağlanması ile ilgili tüm detayların planlanması ve uygulanması halkla ilişkiler uzmanlarının sorumluluğundadır.

## 3)Finans Uzmanı

Bir krizin işletme üzerindeki finansal etkisi oldukça açıktır. Özellikle bir trajedi ile karşılaşan işletme, krizin hem fiziksel zararlarını ortadan kaldırmak, hem de satışlar üzerindeki etkilerini dengelemek için işletmenin finansal kaynaklarına başvurmak zorunda kalabilir. Finans uzmanı, bu finansal ihtiyaçların hangi kaynaktan ve nasıl sağlanacağını belirleyen teknik detaylarla ilgilenir.

---

<sup>56</sup> A.HUFF," Building Your Team for Crisis Communication", **Public Relations Tactics**, Haziran 1996, s.6

#### 4)İnsan Kaynakları Yöneticisi

Krizin işletme üzerindeki etkileri, personel üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kriz anında personel üzerinde stres oluşacaktır. Bu gibi durumların, personel alımında göz önünde bulundurulması ve gerekirse, istihdamları süresince personelin gerekli eğitimlere tabi tutulması gereklidir. Kriz anında gerçek problemin ne olduğu, ne yapılması gerektiği, insan kaynakları yöneticisi tarafından personele iletilmeli, gelişmeler konusunda bilgilendirilmelidir. Kendilerine yeterli bilgi verilmezse, hat personel kendini önemsiz hissedebilir. Saunders'ın kriz iletişiminde iç iletişime yönelik yaptığı çalışma buna örnek olarak gösterilebilir. Saunders, Eastern Havayollarının yaşadığı finansal bir krize ilişkin bir çalışma yapmıştır. Eastern Havayollarının pilotları, bu kriz anında kendi çabalarının gereksiz olduğu ve kariyerlerinin risk altında olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun nedeni kriz anında şirket içi iletişimin yetersiz olmasıdır. Saunders, Eastern Havayollarına kriz anında iç iletişimin güçlendirilmesini tavsiye etmiştir. Saunders'a göre bu iletişim,

- i.Üst yönetimden direk mesajlar gönderilmesi,
- ii.İş güvenliğinin sağlanması,
- iii.Etkin bir geri bildirim için daha fazla toplantı yapılması, yoluyla sağlanabilir.<sup>57</sup>

#### 5)Hukuk Danışmanı

Kriz anında krizin doğurduğu birtakım yasal sonuçlar yada işletmenin karşı karşıya kaldığı birtakım hukuki problemler olabilir. Bu sorunların çözümü için sürekli olarak bir hukuk danışmanı kriz yönetim

<sup>57</sup>D.WILLIAMS ve B A.OLANIRAN “ Exxon's Decision Making Flaws: The Hypervigilant Response to the Valdez Grounding” *Public Relations Review*, Vol.20,No.1,Bahar 1994, s.7

takımında yer almalıdır. Ayrıca işletmenin kriz anında gösterdiği faaliyetlerin yasal boyutu, işletmenin kriz karşısındaki yasal yükümlülükleri, yasal danışman tarafından analiz edilir. Böylece hedef kitlelerden işletmenin krizle ilgili yasal yükümlülükleri hakkında talepler gelirse, işletme bilinçli olarak cevap verebilecek konuma sahip olur. Bu yüzden yasal danışmanın olayın hukuki boyutları ve işletmenin yasal yükümlük ve sorumlulukları ile ilgili tavsiyelerde bulunması oldukça önemlidir.

### **6)Üretim Yöneticisi**

Kriz, işletmenin normal faaliyetlerine zarar verdiğinde, takım üyelerine gerçekte ne olduğunu ve krizle ilgili ne yapılması gerektiğini belirten üretim yöneticilerine ihtiyaç vardır. Ayrıca, bu uzmanlar şirket üretiminin devamını gerektiren teknik koşulların yerine getirilmesini de sağlar. Üretim yöneticisi, krizin tüm zararlarına rağmen üretimin devam etmesini sağlamakla yükümlüdür.

### **7)Teknik Uzmanlar**

Teknik uzmanlar, takımda sürekli yer alabileceği gibi, işletmenin faaliyetlerinin niteliğine göre ihtiyaç duyulduğunda takıma dahil edilebilir. Kriz anında medya, krizle ilgili teknik konularda bilgi almak isteyecektir. Bu teknik bilgiler sağlanmazsa, medya olayın teknik boyutu ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmadan yorumlar yaparak gereksiz paniğe neden olabilir. Bu bilgilerin sözcüler tarafından hedef kitlelere duyurulması için teknik uzmanların desteğine ihtiyaç vardır.

Kriz takımı üyelerinin, özellikle sözcünün topluma ve hedef kitleye güven verebilecek bir üst düzey yönetici olması oldukça yararlıdır. Kriz takımı üyeleri işletme kaynaklarını verimli ve rasyonel olarak



kullanmalıdır. Bunun için takım üyelerinin faaliyet gösterdiği sektörü, faaliyetlerini, yönetim politikalarını, uzun dönem hedeflerini bilmesi gerekir. Bununla birlikte, üyelerin, kriz anında, koordinasyon yeteneği olan, disiplinli, krizin tüm sinyallerini ve sonuçlarını doğru algılayarak, bu sonuçları değerlendirebilecek şekilde geleceği görebilen ve en önemlisi iletişim yeteneğine sahip uzmanlar olması oldukça önemlidir. Ayrıca yöneticilerin kısa zaman içerisinde, krizin yarattığı gerilime rağmen tüm çözüm alternatiflerini değerlendirerek, doğru çözümlere ulaşabilecek şekilde sakin ve doğru karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.

Kriz yönetim ekibi oluşturulurken, farklı bakış açılarına, algılara ve eğitim düzeylerine sahip yöneticilerden oluşturulması yararlı olabilir. Böylece, takımın sübjektif kararlar vermesi önlenir.

Kriz yönetim ekibinde, ilk aşamada kriz yönetiminde karar verecek kişiler belirlenmeli ve bir emir komuta zinciri oluşturulmalıdır. Burada amaç kriz anında karar verme yetkisinin az kişide toplanmasıdır. Böylece otorite karmaşası ve bu karmaşanın karar verme anında yaratabileceği problemler önlenmiş olacaktır.

Kriz takımı üyeleri, kriz anındaki görevlerini, kriz planlama aşamasında öğrenmelidir. Böylece üyelerin kriz anında görev yetki ve sorumlulukları ile ilgili karmaşa yaşamaması önlenmiş olur. Bunun için bu personelin kriz planlama aşamasına katılımı sağlanmalı yada kriz öncesi kriz planları takım üyelerine tanıtılmalı ve açıklanmalıdır.<sup>58</sup> Ayrıca, kriz planlarının krizin yönetiminin tüm ihtiyaçlarına cevap vermesi açısından tüm kriz yönetim takımının kriz planlarını birlikte hazırlaması tercih edilebilir.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> B.CANTOR, *Experts in Action Inside Public Relations*, New York: Longman,1989, s.166

<sup>59</sup> S.C.DYER,"Getting People into the Crisis Communication Plan",*Public Relations Quarterly*,Sonbahar 1995, s.40

Kriz yönetim takımı düzenli olarak toplantılar yapmalıdır. Bu toplantıları birebir görüşme, telekonferanslar, bilgisayarlar, telefon yada faksla yapabilirler. Böylece kriz yönetiminde planlanan faaliyetlerin değişen koşullara göre güncelleştirilmesi mümkün olabilecektir. Ayrıca bu toplantılarla tüm kriz takımı üyelerinin aynı bilgiyi alması ve medaya ve diğer hedef kitlelere yapılacak açıklamalar konusunda bütünlük sağlanabilir.<sup>60</sup>

Kriz anında kriz takımı üyelerinin hazır bulunmaması krizin etkin olarak yönetilmemesi için bir engel değildir. Kriz anında kriz takımının her üyesinin, takımda o rolü üstlenmeye tam olarak hazır bir yedeği olmalıdır. Böylece kriz anında, kriz takımı üyelerinin hazır bulunmaması durumunda, işletmenin zaman kaybetmesi önlenmiş olacaktır. Ayrıca kriz takımı elemanlarının isimleri sürekli güncelleştirilmelidir.

## 2. Kriz Senaryoları

Kriz planlama sürecinde, düzeltici tedbirlerin alınabilmesi için işletmenin karşılaşılabileceği krizlerin önceden belirlenmesi gerekir. Senaryo planlaması, işletmenin tüm faaliyetlerine ilişkin krizlerle ne zaman, nasıl karşılaşılabileceğini “eğer” sorularıyla senaryolaştırarak, sistematik bir şekilde ortaya koymasıdır. Senaryo planlama çalışmasında yaratıcı düşünme ile gelecekte oluşabilecek olayların gelişme aşamaları sırası ile tahmin edilmeye çalışılmıştır.

Kriz senaryoları, kriz yönetim takımı elemanları tarafından hazırlanır. Kriz senaryoları, işletmenin tüm faaliyetleri göz önüne alınarak yapılmalıdır. Kriz senaryoları hazırlanırken işletme içi ve dışı bilgi kaynaklarından yararlanılabilir. İşletme içi kaynaklar işletme faaliyetleri ile ilgili bilgiler ve daha önce yaşadığı krizlerle ilgili

---

<sup>60</sup> C.G.LINKE, “Crisis, Dealing with the Unexpected” Public Relations Techniques, Ed. F. JEFKINS Oxford: Butterworth-Heinemann, s.370

deneyimlerdir. Kriz takımı üyeleri tarafından işletme faaliyetleri ile ilgili analiz edilmesi gereken alanlar şunlardır:<sup>61</sup>

- i. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün yapısı,
- ii. İşletmenin sektördeki yapısı,
- iii. İşletmenin ürettiği ürün yada hizmetin özellikleri, üretimde kullanılan hammadde ve ekipmanlar,
- iv. İşletmenin personel yapısı,
- v. İşletme yöneticileri ile ilgili bilgiler,
- vi. İşletmenin pazar yapısı, pazarlama stratejileri,
- vii. İşletmenin faaliyetlerinin getirdiği yasal yükümlülükler.

Kriz yönetim takımı üyeleri, kriz risklerini senaryolaştırmadan önce, bu belirtilen alanlarla ilgili yeterince bilgi sahibi olmalı bir kriz anında oluşabilecek hiçbir problemi göz ardı etmemelidir. İşletmenin üretim ve pazarlama süreci ile ilgili teknik ve idari konularda, gelişebilecek krizlerin senaryolaştırılabilmesi için, uzman deneyimden ve personelin teknik bilgisinden yararlanılabilir. İşletmenin bulunduğu sektör ve pazar yapısı ile ilgili bilgiler, istatistikler yada pazar araştırma raporları gibi formal geribildirim araçları ile sağlanabilir. Pazarı tanımak için sadece sektördeki işletmelerin pazar payları ve satışları ile ilgili bilgi almak yeterli değildir. Pazarın ve pazardaki eğilimlerin ne yönde gelişme gösterdiği, nedenleri, yeniliklere ne kadar açık olduğu gibi noktaların da analiz edilmesi gerekir.<sup>62</sup>

Kriz yönetim takımının senaryo planlama aşamasında yararlanabileceği işletme dışındaki kaynaklar medya tarafından incelenen benzer krizlerdir. Özellikle endüstriyel kazaların yol açtığı felaketlerde krizin gelişiminin medya tarafından analizi, ve yayınlanan haberler benzer krizler için senaryolara rehber teşkil edebilir.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> ÖZDEMİR, a.g.e, s.44

<sup>62</sup> T.H.NILSON, *Chaos Marketing*, İngiltere: Mc Graw Hill Company, 1995, s 75

Senaryo planlamasında oluşabilecek her kriz riski için sorular sorulur. Bu sorular genellikle

“ Eğer.....olursa, ne olur?” şeklinde olur. Bu soru sorma sürecine J.White tarafından bir örnek verilmiştir. White'ın yaptığı senaryo çalışmasında, söz konusu işletme yaşlı insanlar için bir bakım evidir. Sorulan sorulardan bir kısmı şunlardır<sup>64</sup>:

Eğer verilen hizmetin kalitesi düşerse ne olur?

Eğer hazırlanan yiyeceklerin kalitesi düşerse ne olur?

Eğer hazırlanan yiyeceklerden zehirlenen olursa ne olur?

Eğer yiyecek zehirlenmesinden her hangi bir kişi ölürse ne olur?

Sorulara dikkat edilecek olursa işletme faaliyetleri ile ilgili genel noktalardan özel noktalara doğru bir geçiş söz konusudur. İşletme faaliyetlerine ilişkin sorunların ne kadar detaylandırılacağı kriz takımı üyelerinin yaratıcılıklarına ve daha önce belirtilen kaynaklardan ne kadar bilgi sahibi olmasına bağlı olacaktır. Ancak kriz senaryoları fazla ayrıntıyla hazırlanmamalı, kriz takımı üyeleri gereksiz ayrıntı ile boğulmamalıdır.

Kriz yönetiminde yapılan planların verimli olabilmesi için gereken yatırım ve maliyetler de göz önüne alınmalıdır. Bu krizlerin ortaya çıkması durumunda işletmeyi etkileme derecesi ve doğurabileceği sonuçlara ilişkin Fink bir çalışma yapmıştır<sup>65</sup>. Bu çalışmada senaryolarda belirlenen krizlerin sıralanması için iki kriter kullanmıştır. Bu kriterler şunlardır:

Krizin işletmeyi etkileme derecesi,

Krizin oluşma olasılığı.

Krizin işletmeyi etkileme derecesini ölçmek için, işletmenin karşılaşabileceği her kriz için, krizin işletmeyi etkileme derecesine göre 0-10 arasında bir değer belirlenir. “0” en düşük etkiyi, “10” ise en şiddetli

<sup>63</sup> JEFKINS, a.g.e, s.368

<sup>64</sup> J:WHITE, *How to Understand and Manage Public Relations*, Londra, 1991, s.115

<sup>65</sup> FINK, a.g.e, s .42

etkiyi temsil etmektedir. Verilen bu değer krizin etki değeri( Crisis Impact Value) dir. Krizin etki değeri, kriz ortaya çıktığında, krizi kontrol altına almak için, kriz yönetim ekibi tarafından hiçbir tedbir alınmadığında, krizin işletme üzerinde oluşturabileceği etkileri temsil eden bir değerdir. Bu işlemde yapılan, herhangi bir kriz ortaya çıkmadan önce belirli güvenlik aralıkları göz önüne alınarak, krizin işletmeye yönelik zararlarının tahmin edilebilmesidir. Bu değerın hesaplanması doğrultusunda, her kriz için aşağıda belirtilen beş soru sorulur:

i.Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, ne kadar hızla şiddetlenecektir?

ii.Kriz medya , hükümet ve ilgili grupların ne kadar ilgisini çeker?

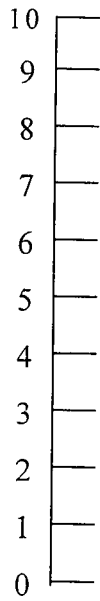
iii.Kriz işletmenin günlük faaliyetlerini ne boyutta etkiler?

iv.Kriz işletme itibarını ne derece zedeler, ne ölçüde tehlikeye atar?

v.Kriz işletmeyi finansal açıdan ne kadar etkiler?

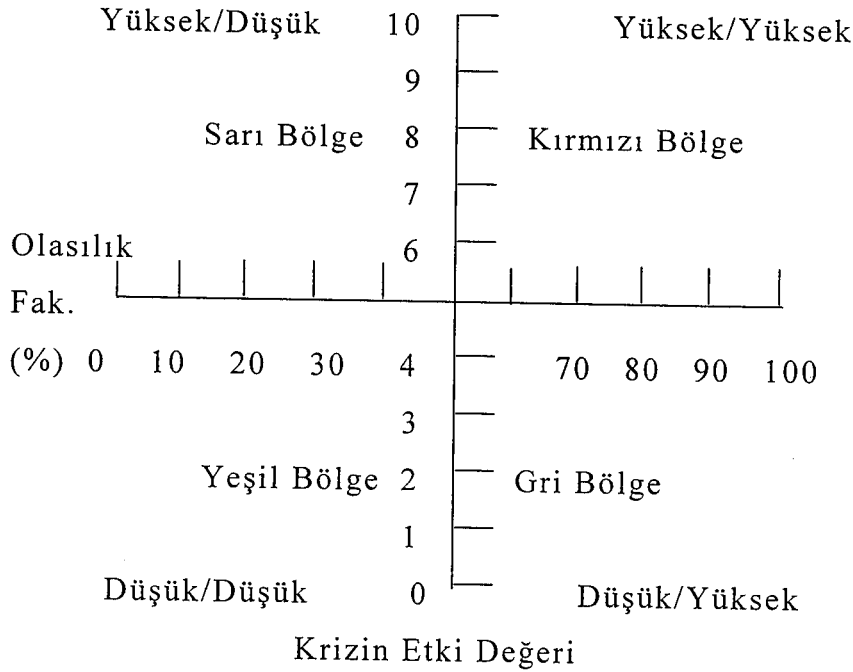
Burada, krizin maliyeti, muhasebeciler tarafından sadece hasar tespiti olarak analiz edilmektedir. Ancak kriz ortaya çıktıktan sonra, personelin moralindeki azalma, stres ve huzursuzluk sonucu işletmenin verimindeki düşüş, işletme üzerinde oluşan negatif algıların işletmenin pazarlama faaliyeti üzerindeki etkileri, krizin doğurabileceği maliyetler kapsamında değerlendirilmelidir.

Bu analiz tüm işletme bazında, genel müdür tarafından, kriz takımı üyeleri yada dışarıdan talep edilen uzmanlarla gerçekleştirilen koordinasyonla yapılır. Yukarıda belirtilen beş soruya “0” ile “10” arasında verilen değerler toplanır, beşe bölünür. Ortaya çıkan kriz etki değeri ile her kriz için, işletmeyi etkileme derecesi analitik olarak belirlenmiş olur. Bulunan değerler analiz edilerek işletmenin karşılaşılabileceği en kötü durum da sistematik bir biçimde belirlenmiştir. Bu değer Şekil 2.4’de görülen kriz etki ölçeği üzerinde işaretlenir.



**Şekil 2.4 Kriz Etki Ölçeği**

Sadece krizin etki değerini belirlenmesi yeterli değildir. Bu değeri olasılık faktörünü göz önüne alarak değerlendirmek gerekir. Potansiyel krizleri ileride oluşma olasılığının tahmin edilebilmesi için, bu krizin geçmişte adı geçen şirkette, sektörde yada benzer sektörlerde oluşma sıklığı analiz edilebilir. “sıfır” değeri “krizin oluşması kesinlikle mümkün değil” olasılığını, “yüz” değeri ise “krizin oluşması kesinlikle mümkün” olasılığını temsil etmektedir. Krizin oluşma olasılığı 0 ile 100 değeri arasında değerlendirilir ve verilen değer bu krizin gelecekte oluşma olasılığını temsil eder. Bu değer olasılık ölçeği üzerinde belirtilir. Kriz etki ölçeği ile olasılık ölçeği bir araya getirilerek kesiştirilir ve kriz barometresi oluşturulur. Krizin aldığı kriz etki değeri ve olasılık değeri bu barometre üzerinde işaretlenir. Bu nokta krizin, işletme üzerinde oluşturabileceği etkiyi ve oluşma olasılığını verir. Bu kriz barometresi aşağıda Şekil 2.5 ‘de gösterilmiştir.



**Şekil 2.5 Kriz Barometresi**

Krizin bu alanlar içerisinde bulunduğu bölüm, ayrıca krize karşı alınabilecek önlemler için bir kriter oluşturacaktır. Bu kriterler doğrultusunda kriz yönetimi maliyeti ile ilgili tahminler yapmak da mümkün olabilecektir. Bu analiz ile, senaryo planlamasında öne sürülen kriz risklerinin işletme üzerindeki potansiyel etkileri sistematik olarak belirlenmiş olacaktır.

### 3. Kriz İletişiminin Planlanması

Kriz iletişimi, kriz yönetiminin temelini teşkil etmektedir. Bir işletmenin kriz anındaki iletişimi uzun vadede toplumun ve kamuoyunun işletme üzerindeki algısını oluşturacaktır. İşletmelerin iletişim sürecini kontrol altına almasının amacı, algılanan gerçeklerin mümkün olduğunca gerçeklere dayanmasını sağlamak ve işletme imajının zarar görmesini

önlemektir. İşletmenin iletişim sürecinde krizle ilgili gerçekleri iletmemesi yada eksik iletmesi durumunda medya krizi kamuoyuna kendi yorumları ile iletecek, kriz iletişimini kontrol altına alacaktır. İletişim eksikliğinden doğan her boşluk ve geçen zaman, çok kısa sürede işletme aleyhine dedikodu, spekülasyon ve yanlış anlamaların doğmasına yol açacaktır. İşletme hakkındaki bu spekülasyonların silinmesi ve gerçeklerin ortaya konması oldukça zordur. Bu yüzden kriz sonrası, iletişim sürecinin işletmenin kontrolü altında olması ve krizle ilgili tüm haberlerin işletmenin verdiği bilgiler doğrultusunda yayılması, dedikoduların önlenmesi açısından oldukça yararlıdır. Kriz sonrasında belirsizlik yaşamamak açısından kriz iletişimi ile ilgili her ayrıntı önceden planlanmalıdır.

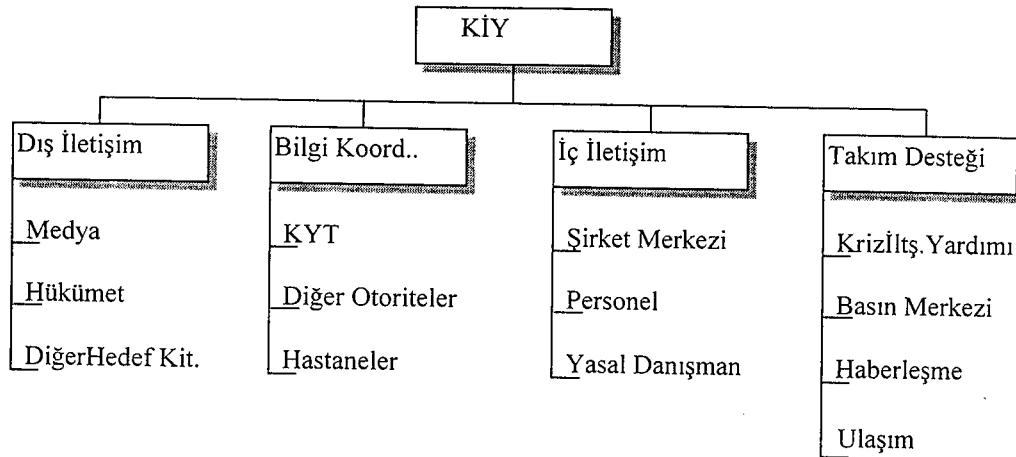
İletişim sektöründeki teknolojik gelişmelerle, bir işletmenin faaliyetleri ve etkileri geniş bir alana hızla yayılmıştır. Kriz anında işletme daha geniş bir kitle ile çok daha kısa süre içerisinde iletişim kuracak ve krizle ilgili açıklama yapmak zorunda kalacaktır. Diğer bir teknolojik gelişme, artık bilgilerin kütüphanelerde, dosyalarda değil veri tabanlarında depolanmasıdır. Bu veri tabanları ile herhangi bir işletme ve krizle ilgili bilgilere kısa sürede kolaylıkla ulaşılmaktadır.<sup>66</sup> Bilginin bu yayılma hızı işletmeleri iletişim alanında daha etkin ve acil uygulanması gereken tedbirler almaya yöneltmişlerdir.

Kriz iletişiminin fonksiyonları dış çevre ile iletişim, bilgi koordinasyonu, şirket içi iletişim ve takım desteğinin sağlanması olarak belirtilebilir. Dış çevre ile iletişim, medya, hükümet ve diğer hedef kitlelerle sağlanır. Kriz iletişimi ile kriz yönetim takımının, yetkili otoritelerle ve güvenlik kuvvetleri, hastaneler gibi krizin kontrol altına alınmasında destek sağlanan organlarla bilgi alışverişi sağlanır. Şirket içinde ise personel, işletme merkezi ve şubeleri arasındaki iletişim

<sup>66</sup>J.BIRCH, "New Factors in Crisis Planning and Response". *Public Relations Quarterly*, Bahar 1994, s.32



sağlanır. Kriz iletişiminin basın toplantıları, haberleşme ve ulaşım desteği ile takım desteği sağlama fonksiyonu da vardır. Kriz iletişiminin bu fonksiyonları aşağıda Şekil 2. 6 da belirtilmiştir.<sup>67</sup>



**Şekil 2.6. Kriz İletişiminin İşlevleri**

Kriz iletişimde planlama süreci iki aşamada analiz edilebilir. Bu aşamalar şunlardır:

1. Krizle İlgili Bilgi Toplanması,
2. Kriz İletişimin Planlanması

#### **a. Krizle İlgili Bilgi Toplanması**

Kriz iletişiminin planlanmasında krizle ilgili tüm gerçekleri doğru bir biçimde iletebilmek için krizle ilgili her türlü bilgiye sahip olmak çok önemlidir. Krizle ilgili ihtiyaç duyulabilecek bilgiler, karşılaşılabilecek krizlerin nedenleri, gelişimi, etkileri, yönetim sürecinde alınması gereken önlemler ve maliyetleri göz önüne alınarak hazırlanmalıdır. Bu bilgiler hazırlanırken, hazırlanan senaryolar bilgi toplanacak kriz alanlarını göstermek açısından yararlı olacaktır.

<sup>67</sup> C.DEHIO, a.g.e, s.25

## **b. Kriz İletişim Sürecinin Planlanması**

Kriz iletişimde planlama yapılacak noktalar şunlardır:

- i. Mesaj,
- ii. Hedef Kitleler,
- iii. Medya ve Kamuoyu,
- iv. İşletme Adına İlk Demeç ve Devam Eden Açıklamalar,
- v. Kriz İletişim Akışının Planlanması,
- vi. İletişim Anında Kullanılacak Yöntemler,
- vii. Kriz Kontrol Odası ve Donanımının Planlanması

### **1) Mesaj Analizi**

İşletmenin kriz sonrası ilk mesajı krizle ilgili soru işaretlerini ortadan kaldıracak ve spekülasyonlara yol açmayacak şekilde açık, net, samimi, tarafsız ve kolay anlaşılabilir olmalıdır. Mesaj durumdan duyulan üzüntüyü yansıtmalı, ancak özür dileyici bir tavırda olmamalıdır. Mesaj, işletmenin olaya hakim olduğu izlenimini yansıtmalı, işletmenin olayla ilgili yapılması gerekenlerin yapıldığı güvencesini vermelidir. Kriz iletişim sürecinde verilen tüm mesajlar birbirleri ile tutarlı olmalıdır. Bunun için işletme tarafından verilecek tüm mesajlar, kriz yönetim takımı tarafından hazırlanmalıdır. Kriz sözcüsü kendi yorumları ile açıklama yapmamalıdır. Kriz anında verilen mesajlar aşağıdaki noktaları içermelidir:

- i. Krizin niteliğine göre krizle ilgili bilgiler,
- ii. Krizin yol açtığı problemler,
- iii. İşletmenin kriz karşısında aldığı önlemler,
- iv. İşletmenin krizle ilgili hissettikleri

Yukarıda belirtilen alanlarla ilgili açıkça belirtilmeyen noktaların, açıklanamamasının nedenleri ve bu bilgilerle ilgili ne zaman bilgi verileceği açık olarak belirtilmelidir.

Mesajda, işletme ile ilgili ne kadar bilginin açıklanması gerektiğine karar verilmelidir. Krizle ilgili tüm gerçeklerin açıklanması ahlaki açıdan olumlu bir davranış olsa da açıklanan her bilginin ahlaki ve yasal sorumluluğu gündeme gelmektedir. Ancak saklanan bilgiler medya tarafından öğrenilirse, işletme yalancılıkla suçlanabilir ve imajı için tehlikeli olabilir. Kriz iletişimde ne kadar bilginin verilmesi, ne kadarının ise saklanması gerektiği verilmesi gereken önemli bir karardır.<sup>68</sup>

## 2) Hedef Kitle Analizi

Doğru mesajlar belirlendikten sonra, bir işletmenin faaliyetleri doğrultusunda, kritik hedef kitleler belirlenmelidir. Bu belirlenen hedef kitlelerde öncelikler belirlenmeli ve bir sıralama yapılmalıdır. Bu sıralama yapılırken sorulabilecek sorular şunlardır:<sup>69</sup>

- i. Kriz anında ilk hedef kitle hangisi olmalı?
- ii. Krizden en fazla etkilenen hedef kitle hangisi?
- iii. İşletme üzerinde en etkili olabilecek hedef kitle hangisi?
- iv. Hangi hedef kitle işletmeye daha fazla yardımcı olabilir?

Medya kriz anında iletişim kurulacak tek hedef kitle olmamalıdır. Medya haricinde ulaşılmak istenen hedef kitleler şunlardır:

**İşletme Personeli:** İşletme personeli, krizin içinde olmasına rağmen en kısa zamanda krizle ilgili bilgilendirilmelidir. Eğer

<sup>68</sup> T.A.SCHICK, "Truth, Accuracy and Withholding Information", *Public Relations Quarterly*, Kış 1994-1995, s.7

<sup>69</sup> C.G.LINKE, a.g.e, s.172

bilgilendirilemiyorsa, ne zaman bilgi verileceği bildirilmelidir. Personele verilen bilgiler doğru ve güvenilir olmalıdır. Medya bilgi alabilmek için şirket sözcüsü dışında personele başvurabilir. Bu durumda personele verilen bilgi doğrudan medyaya ulaşacaktır. Personel bu durumda işletmenin gayri resmi sözcüsü durumuna gelir.

**Müşteri Kitlesi:** Müşterilere ve hedef pazara herşeyin kontrol altında olduğunun güvencesi verilmeli, üretimin devam edeceği belirtilmeli, halen sunulan ürün yada hizmetin güvenilir olduğu mesajı verilmelidir.

**Yatırımcılar:** Kriz yönetimi takımının, krizin yarattığı olağanüstü duruma hakim olduğu belirtilerek kriz anında neler olduğu açıklanmalıdır. Bu açıklamalar doğrultusunda işletmenin finansal olarak güçlü bir pozisyonda olduğu belirtilmelidir.

**Devlet ve Hükümet Yetkilileri :** Krizin nedenleri ve yol açtığı sorunlara göre devlet ve hükümeti etkileme derecesi göz önüne alınarak bu iletişim sağlanmalıdır.

**Kazazedeler ve Yakınları:** Herhangi bir kaza anında işletmedeki en yüksek kademedeki yönetici tarafından, krizin yol açtığı problemler giderilmeli ve mağdur olan kazazedelerin zararlarının ne derece tazmin edileceği belirtilmelidir.

Hedef kitleler belirlendikten sonra, bu hedef kitlelerde iletişime geçilecek kişilerin isimleri, adresleri, telefon ve hatta faks numaralarını içeren listeler hazırlanmalı ve sürekli güncelleştirilmelidir.

Birçok havayolu firmasının kriz kontrol merkezlerinde kriz anında ilk iletişim kurulması gereken hedef kitlelerin adres ve telefonları ile iletişim araçları hazır bulundurulmaktadır. Kitlesele iletişimin yanı sıra kişisel iletişim kurulduğunda, hedef kitleler kendilerini daha önemli hissedecektir. Bu yüzden birçok havayolu hedef kitlelerle direk posta yoluyla iletişim kurmaktadır. Bu hedef kitlelerdeki kişilerin isim ve adresleri önceden belirlenip, zarflara yazılabilecek hale getirilirse, kriz

anında bu hedef kitlelere özel mektuplar göndererek iletişim kurmak mümkün olabilmektedir.

Savunma sektöründe faaliyet gösteren Lockheed Martin firması bu iletişim sürecini bilgisayar donanımları ile yürüten bir şirkettir. Lockheed Martin Kriz Kontrol Merkezi'nde, tüm iletişim araçları hazırlanmış, ilişki kurulması gereken tüm hedef kitlelerin adresleri bilgisayara yüklenmiştir. Herhangi bir kriz anında bu merkezden 170.000 personele ve 45.000 hisse sahibine, bir iki gün içinde ulaşabilecek şekilde mektup yollanabilmektedir. Bu sistem her türlü kriz anında zaman kaybedilmeden hedef kitlelerdeki kişilere ulaşabilmeyi sağlamaktadır.<sup>70</sup>

### 3)Medya-Kamuoyu Analizi

Kriz anında, krize karşı ne kadar iyi planlama yapılmış olursa olsun, bir işletmenin medya ile ilişkileri tüm kriz sürecini etkileyecektir. Genellikle medya ilgilendiği krize karşı negatif yaklaşır. Dilenschneider, medyayı, işletmeyi krizle ilgili şikayet eden davacıya benzetmiştir. Davalı işletme, halk da jüri konumundadır. Jüri sadece kimin haklı olduğuna göre değil, hangi kararın kendisi için en avantajlı olduğunu göz önüne alarak karar verecektir. Medya, yani davacı krizle ilgili işletmeyi, yani davalıyı suçlamaya çalışacak, işletme ise jüri önünde kendini savunacaktır. Ama bu davalarda önemli olan, davalının jürinin çıkarları doğrultusunda çalıştığını gösterebilmesidir.<sup>71</sup>

İşletme, medyanın bu oluşabilecek negatif tavrına karşılık önlem almalı, krizin olmadığı dönemde medya ile ilişkilerini geliştirmelidir. Böylece kriz anında medyanın oluşabilecek olumsuz tavrını olumlu hale

<sup>70</sup>N.R.AUGUSTINE, "Managing the Crisis You Tried to Prevent", *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık,1995, s.151

<sup>71</sup>R. DILENSCHNEIDER, "You: Ready for Trouble?", *Public Relations Quarterly*, Bahar 1993,s.29

getirmek daha kolaydır. Medyanın bu olumsuz yaklaşımlarına karşı birtakım stratejiler geliştirilebilir. Bu stratejiler şunlardır:<sup>72</sup>

i.İşletme çıkarları ile uyum gösterdiği sürece medya ile işbirliğine girmelidir. Medya, eğer işletme ile işbirliği yaparsa, işletmenin vermek isteyeceği mesajları, tarafsız olarak dağıtabilecek en kapsamlı araçtır.

ii. Medya bilgilendirilirken eşit ve tutarlı davranılmalı, tutarlı ve doğru bilgi sağlanmalı, kararsız görünmemeli olaya hakim olduğu hissettirilmelidir.

iii. Medyanın istediği anda bilgi alması sağlanmalı, asla “hayır” yada “yorum yok” cevabı verilmemelidir.

iv. Medya ile ilişki kuracak kişiler aydın, duyarlı ve hoşgörülü insanlardan seçilmelidir.

v. Medyanın taleplerine karşı asla saldırgan ve sinirli bir tavır sergilenmemelidir.

Medya ile iyi ilişkiler kurulması ile kriz planlamasındaki eksikliklere yada aksaklıklara rağmen kriz yönetiminin başarılı olması söz konusu olabilir. Buna, Kaliforniya'daki deprem sonrası uygulanan kriz iletişim süreci örnek olarak gösterilebilir. 1994 yılında Güney Kaliforniya'da oluşan deprem sonrası Kaliforniya Üniversitesinin yaşadığı krizde kriz planlaması aşamasında hazırlanan tüm planlar deprem sonucu yok olmuştur. Depremde tüm şehir gibi, üniversite de oldukça kötü zarar görmüştür. Üniversite kriz yönetimi ile ilgili oldukça hazırlanmış olsa da, tüm planları depremden zarar görmüş hatta halkla ilişkiler müdürleri kampüse ulaşamamıştır. Halkla İlişkiler Müdürü'nün iletişim kurabilmesi için ne telefon, ne gerekli kayıtları, ne bilgisayarını bulmaktadır. Ancak tüm bu imkansızlıklara rağmen üniversitenin krizi başarıyla atlatmasının tek nedeninin medya ile kurduğu işbirliği ve koordinasyon olduğu belirtilmiştir.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> ÖZDEMİR, a.g.e, s.58

<sup>73</sup> K.F.BANKS, “No Resources, No Tools, No Equipment, Crisis Communication after the Southern California Earthquake” *Public Relations Quarterly*, Sonbahar 1994, s. 23

Medya, kriz anında krizle ilgili her türlü bilgiyi almak ister. Medya mensupları konu ile ilgili bilgi toplarken veri tabanları yardımıyla, o işletme ve olayla ilgili yayınlanmış makalelerden yararlanabilirler. Ancak bu veri tabanlarında işletme ile ilgili doğru olmayan bilgiler yer alabilir ve bu bilgiler defalarca birçok kişi tarafından kullanılabilir. Bu yüzden krize hazırlık döneminde veri tabanları düzenli olarak kontrol edilmelidir. Bir makalede işletme ile ilgili hatalar yada eksiklikler varsa, işletme bu makalenin düzeltilmesi yada doğru bilgiler veren yeni bir makale yazılmasını isteyebilir.<sup>74</sup> Ayrıca basın organlarına düzeltme içeren basın bildirimleri göndermek de mümkündür.

Medyanın krizi ele almasını etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki krizi ele alan medyanın yerel, ulusal yada uluslararası medya olmasıdır. Yerel yada ulusal medya dünyanın neresinde gerçekleşirse gerçekleşsin, kendi ülkesine ait bir krizle oldukça ilgilenir. Bir ülkenin kendi havayolları ile ilgili dünyanın herhangi bir köşesinde oluşan kaza, o ülkenin gündeminde ilk sırada yer alır. Türkiye tescilinde bir havayolu olan Birgen havayollarına ait bir B-757 tipi yolcu uçağı 6 Şubat 1996 tarihinde Puerto Plata Havaalanından kalktıktan kısa bir süre sonra düşmüş, 176 yolcu ve 13 mürettebattan kurtulan olmamıştır.<sup>75</sup> Kazada ölen yolcuların hiçbiri Türk olmamasına rağmen, kaza Türk kamuoyunda ilk sırada yer almıştır. Bununla beraber, dünya üzerinde güçlü ve önemli pozisyonlarda yer alan ülkelere ait havayollarının karşılaştıkları kriz tüm dünya gündemini etkileyecektir. Güçlü bir devlet olan Amerika Birleşik Devletleri'ne ait tanınmış bir havayolu olan TWA'in 17 Temmuz 1996 tarihinde geçirdiği kaza, hem kazanın şiddeti açısından, hem tanınmış bir havayolu olmasından, hem de

<sup>74</sup> BIRCH, a.g.e, s.32.

<sup>75</sup> J.O.JACKSON, "Death at a Discount", *Time*, 19 Şubat.1996, s.24

Amerika tescilinde olan bir şirket olmasından dolayı tüm dünya gündeminde yer almıştır.

Kriz anında iletişim kurulacak medya kanalları , yerel, ulusal ve uluslararası bazda belirlenmelidir. Ayrıca belirlenen her medya kanalında iletişim kurulacak kilit kişi yada kişilerin isim, adres ve telefonları hazırlanmalı bu listeler kriz el kitaplarında yer almalıdır.

#### **4) İşletme Adına İlk Demeç ve Devam Eden Açıklamaların Planlanması**

Krizle ilgili ilk açıklamanın yapılması anında yaşanacak stres ve belirsizliği önlemek için medyaya ilk açıklamayı yapacak kişinin ve mesajların belirlenmesi gerekir. İşletme ile ilgili ilk açıklamayı yapmak genellikle Genel Müdür'ün sorumluluğundadır. Genel Müdür'ün olmaması durumunda bu görev Genel Müdür yerine tayin edilebilecek Halkla İlişkiler Müdürü'ne verilmelidir. İlk açıklamayı yapan kişi hangi bölümden olursa olsun, işletmenin üst düzey yöneticilerinden biri olmalıdır.

Şirket adına açıklama yapacak sözcünün sahip olması gerekli nitelikler vardır. Bu nitelikler göz önüne alınarak sözcü seçilmelidir. Bu nitelikler şunlardır<sup>76</sup>:

i.Sözcü şirketi iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.

ii.Uyumlu olmalı, medyanın tüm tahriklerini kontrol altına alabilmeli, duygusallığa, fevriyeye kapılmamalı, saldırgan olmamalı,

iii.Giyimine, dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmeli,

iv.İtibarı kolay zedelemeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıflıkları bilinmemeli,

<sup>76</sup> ÖZDEMİR, a.g.e, s.35



v. Konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve saptırmayan, tutarlı bilgiler veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır.

Şirket sözcüsüne ve Genel Müdür'e, medya mensuplarının sorularına karşı cevaplama tekniklerinin geliştirilmesi ve televizyon önünde yada basın toplantılarında uyması gereken kurallara ilişkin eğitim verilmelidir. Bu eğitimlere kriz yönetiminde eğitim sürecinde yer verilecektir.

İletişim sürecinde yapılacak ilk açıklama ve devam eden açıklamalar, mesaj analizinde belirlenen ilkeler doğrultusunda hazırlanmalıdır. İletişim sürecinde açıklama yapıldıktan sonra, bir sonraki açıklamanın ne zaman yapılacağına medyaya bildirilmesi gerekmektedir.

### **5) Kriz İletişim Akışının Planlanması**

Kriz ortaya çıktığı anda işletmede herhangi bir görevli tarafından öğrenilebilir. Krizi ilk öğrenen kişinin hemen kriz yönetim takımına ulaşması gerekir. Bunun için kriz el kitaplarında üyelerin ve yedek üyelerin ev, iş yada mobil telefonlarının numarası bulunmalıdır. Bu listeler sürekli güncelleştirilmelidir. İşletmede personelin rahatlıkla ulaşabileceği her yerde bu listeler ve kriz iletişim ağını içeren kriz el kitapları bulunmalıdır. Personelin kriz anında bu listeleri kullanabilmesi için bu listeler ve krizi ilk öğrendiklerinde ne yapmaları gerektiği önceden personele tanıtılmalı, gerekirse periyodik toplantılar yapılmalıdır.

İşletmede santral yada yirmi dört saat telefona cevap verebilecek bir görevli varsa, bu görevlinin de telefonu cevaplama ve kriz iletişim ağını kurmak açısından bilgilendirilmesinde fayda vardır.

## **6) İletişim Anında Kullanılacak Yöntemlerin Planlanması**

Kriz anında kullanılacak iletişim metodları, basın toplantıları, basın bildirimleri, röportajlar, telekonferanslar yoluyla basın açıklamaları, direk telefon yada mektup yoluyla iletişim yöntemleri kullanılabilir. Bu yöntemlerin her birinde kullanılacak mesajlar bu yöntemlerin özelliklerine göre planlanmalıdır. Ayrıca kriz anında planlama aşamasında özel telefon hatları satın alarak, bu hatların kriz anında ücretsiz aramaya açılması ve bu telefonlara cevap verecek kişilerin belirlenmesi yararlı olacaktır.

## **7) Kriz Kontrol Odası ve Donanımının Planlanması**

Kriz takımı, kriz anında bilginin kolaylıkla ulaşabildiği ve kararların hızla yürütülebildiği bir ortamda çalışmalıdır. Kriz takımının çalıştığı kriz odası iletişim araçları ile donatılmalıdır. Kriz anında karar verme sürecinde kriz takımı üyeleri spekülasyonlardan, medyanın yarattığı gerilimden ve yorumlardan uzak tutulmalıdır. Bu yüzden kriz kontrol odası işletmenin merkez binasından farklı bir yerde, kriz alanı ile koordinasyona imkan verebilecek bir yerde olmalıdır. Alınan tüm kararlar bütünlük açısından bir sekreter tarafından kaydedilmelidir.

Ayrıca kriz iletişiminde medya mensuplarının rahatlıkla kullanabileceği bir basın merkezi oluşturulmalı, bu merkez kriz kontrol merkezinden ayrı bir yerde, ancak kriz kontrol merkezi ile koordinasyona imkan verecek şekilde planlanmalıdır.

Krizin ele alınmasında gerek kriz kontrol ve basın merkezinde gerek kriz bölgesinde gerekse yaralı olması durumunda hastanelerde gerekli olan tüm fiziksel donanımlar planlanmalı, sürekli işletmede bu donanımların yeterliliği kontrol edilmelidir. İşletme bu malzemeleri

sürekli bulundurmuyorsa, kriz anında bu malzemeleri sağlayabileceği kaynaklar belirlenmelidir.

#### **4. Kriz El Kitabı**

Kriz el kitabı kriz takımı üyeleri için bir kriz anında, ihtiyaçları olan tüm bilgiyi içeren ilk başvuracakları kaynaktır. Kriz el kitabında, kriz takımı üyeleri, sorumlulukları, kriz senaryoları, kriz anında yapılması gerekenlerin listesi, hedef kitlelerdeki ve medyada iletişim kurulacak kişilerin listesi, kriz donanımları, kontrol listeleri, kriz anında yardım alınabilecek hastane, polis, itfaiye gibi birimlerin telefonları ve kriz takımı üyelerinin ihtiyaç duyabileceği diğer özel bilgiler hazır bulunur. Kriz el kitabı gerektiğinden fazla ayrıntıya yer vermeden, anlaşılır şekilde hazırlanmalıdır. Kriz el kitabı, kriz takımı üyeleri tarafından sık sık incelenmelidir. Ayrıca, kriz tatbikatlarında eğitim aracı olarak kullanılabilir.

#### **5. Kriz Planlamasında Eğitim Süreci**

Kriz planlarının kriz yönetiminde görevli uzmanlar tarafından etkin olarak kullanılabilmesi için uzmanlara bazı eğitimler verilmesi gerekmektedir. Bu eğitimler şunlardır:

1. Tatbikatlar
2. Röportaj Teknikleri
3. Telefon Cevaplama Teknikleri

##### **1. Tatbikatlar:**

Tatbikatlar hem planların etkinliğinin hem de yaratılan kriz yönetim sisteminin ve kriz yönetim takımının gerçek bir kriz karşısında

planları uygulayıp uygulayamayacağını test edilmesidir. Bunu test edebilmek için gerçek bir kriz yaratılarak kriz yönetiminde görev alan personelin bu kriz karşısında nasıl davrandıkları analiz edilebilir. Tatbikatları gerçekleştirmek için, senaryo planlama sürecinde oluşturulan senaryolardan yapay bir kriz yaratılır.

Kriz tatbikatının başında, tüm ekip üyeleri oluşturulan yapay kriz hakkında bilgilendirilmelidir. Kriz ekibinin görev yapacağı kriz odasının tüm teknik donanımı hazır bulundurulmalıdır. Krizin geriliminin hissettirilmesi için dışarıdan yapay baskı oluşturulması gerekiyorsa, acil mesajlar yada meraklı telefonlarla, medyanın baskısı hissettirilmeye çalışılmalıdır. Kriz takımı kritik kararlar aldıkça, gelişmekte olan krizin bir sonraki aşaması sunulur. Ancak bu yapay krizler hazırlanırken, gerçeğe yakın olması için tüm detaylar dramatize edilirken durumun kontrolden çıkmaması ve tatbikatın gerçek krize dönüşmemesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Bu test ve tatbikatların yapılabilmesi için dışarıdan danışmanlara ihtiyaç duyulabilir. Bunun nedenleri şunlardır<sup>77</sup>:

i. Dışarıdan gelen danışmanlar, kriz senaryoları konusunda deneyimli olduklarından, aşama aşama kriz gelişimini yapay olarak oluşturabileceklerdir.

ii. Dışarıdan gelen danışmanlar, kriz için gerekli girdileri 'rol yaparak' gerçekçi bir kriz oluşturabilmek için gerekli kaynaklara sahip olacaklardır.

iii. Dışarıdan gelen danışmanların daha objektif olmaları nedeniyle , şirketin performansını değerlendirmek ve üzerinde çalışılması veya değişikliğe gidilmesi gereken alanları daha iyi algılayabilmektedirler.

iv. Dışarıdan gelen danışmanların kriz yönetimi açısından deneyimleri daha fazla olduğundan, karşılaştıkları diğer krizlerle yaptıkları çalışmayı karşılaştırma olanağına sahiplerdir.

---

<sup>77</sup> GREEN, a.g.e, s.154

Bu tatbikatların sonucunda, yetersiz alanlar belirlenerek, bu alanların düzeltilmesi için tedbirler alınmalı, gerektiğinde ihtiyaç hissedilen kişilere eğitim verilmelidir.

## 2. Röportaj Teknikleri

İşletmenin iletişim sürecinde başarılı olabilmesi işletme adına açıklama yapan sözcülerin medya karşısındaki performanslarına bağlı olacaktır. Medya ile doğrudan iletişime geçilen bir yöntem olan röportajda da dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Şirket sözcüsü olarak planlanan kişilerin bu noktalarla ve röportaj teknikleri ile ilgili eğitim alması gerekmektedir.

Bir röportaj anında dikkat edilmesi gereken noktalar Fink tarafından analiz edilmiştir.<sup>78</sup> Bu analize göre öncelikle işletmelerin iletişim sürecinde kullanacakları dil çok önemlidir. Konuşmacı tarafından verilen mesaj anlaşılabilir olmalı, mesaj analizinde belirtilen noktalara uymalıdır. Konuşmacıların basın karşısında genellikle günlük konuşma dilinden daha farklı bir iletişim dili kullanmaları gerekir. Çünkü işletmelerin iletişim kurmaktaki amacı bilgilendirmek, ikna etmektir. İletişim anında uzmanların yaptığı en büyük hata mesajlarını iletirken mesajı alan tarafı bir organizasyon olarak algılamalarıdır. Ancak mesajı alanlar o organizasyonu temsil eden insanlardır. Bu yüzden o insanların anlayabileceği şekilde basit ve dikkatlerini çekebilecek şekilde konuşmak gerekmektedir.<sup>79</sup>

Bir röportaj anında dinleyiciler genellikle cevaplara dikkat ederler. Bu yüzden sorulan soru konuşmacının beklediği tarzda değilse, sorulan soruya konuşmacı vermek istediği cevabı verebilir. Ancak bu cevaplarda olumsuz kelimelerden kaçınmak gerekir. Cevaplarda olumsuz kelimeler

<sup>78</sup> FINK, a.g.e, s.114

<sup>79</sup> D.YOUNG, "Ways to Avoid Corporate Speak", **Public Relations Tactics**, Temmuz 1996, s.5

kullanılırsa, takip eden sorunun olumsuz olma olasılığı vardır ve konuşmacı bu olumsuz soruları cevaplarırken savunma pozisyonuna girebilir. Bu da istenmeyen bir durumdur. Olumlu sorulara verilen cevaplarla mesajı kontrol edebilmek daha kolaydır. Ancak olumsuz sorular gelirse, bu soruları göz ardı etmek mümkün olmadığından, konuşmacı öncelikle bu olumsuz soruları olumlu hale getirebilir.

Bir soruyu cevaplama anında, cevabın iletilmesi gereken mesajı içermesi gerekir. Bilgi verirken, toplumun bu bilgileri değerlendirebilmesi için karşılaştırmalardan yararlanılabilir.

Bu tür röportajlarda “Yorum Yok” kelimesi asla kullanılmamalıdır. Bilgi verilemiyorsa, neden bilgi verilemediği belirtilmelidir. Ayrıca verilen bilgilerin medya tarafından kaydedildiği kabul edilmelidir. Bu yüzden konuşmacılar “Kaydetmeyin” sözünü de asla kullanmamalıdır.

Medyanın krizle ilgili oluşturduğu senaryoyu kontrol altına almak konuşmacının ve sonuçta işletmenin elindedir. Medyanın senaryo için aldığı bilgiler işletme tarafından sağlanırsa, bu senaryoya işletmenin müdahale etme şansı daha fazladır. Medya konuşma anında saldırgan bir tavır alırsa, konuşmacı sakin olmaya çalışmalı kontrolü elinden kaybetmemelidir.

Röportajda gelebilecek soruları önceden tahmin edebilmek için röportajdan önce röportaj yapacak kişi hakkında bilgi sahibi olmak yararlıdır. Bazı durumlarda röportaj yapan kişi, konuşmacılara yüklenmek için üst üste sorular sorabilir yada röportaj yapan kişi konuşmacının konuşmasını sürekli yarıda kesebilir. Bu gibi durumlarda konuşmacı paniğe kapılmamalı, soru soran kişinin konuşmasını bitirmesi beklenmelidir. Tüm bu sorulara cevap verirken konuşmacı söylemek istediği asıl konuyu dile getirmelidir. Bir röportajda yada basın toplantısında yayındayken, soruya verilecek cevabı hazırlamak için zaman kazanmak açısından konuşmacı, röportaj yapan kişinin soru sormasını bitirmeden cevap vermemelidir. Ayrıca yine zaman kazanmak için “ Bu

soruyu sorduğunuz için teşekkürler...” gibi cümleler kullanılabilir. Konuşma anında konuşmacı duraksamamalı, devrik cümleler kullanmamalıdır.

### 3. Telefon Cevaplama Teknikleri

Kriz yönetim takımı üyeleri özellikle medya ile telefonla iletişim kurmaktadır. Bu yüzden telefonla iletişim kuracak her kişinin telefon cevaplama teknikleri ile ilgili eğitim alması gerekir. Kriz anında gelen telefonlara verilmesi gereken mesajlar kriz planlama aşamasında planlanabilir. Ancak telefonla cevaplama esnasında uyulması gereken birtakım ilkeler vardır.<sup>80</sup> Telefonu kaldıran görevli akıcı konuşmalıdır. Ayrıca telefon başındaki personel kriz yönetim takımında değilse, işletme adına çözümler üreterek birtakım önlemler almamalı, bu gibi önlemleri kriz yönetim takımına bırakmalı, işletme adına sözler vermemelidir. Kriz anında tüm açıklamalar sözcü tarafından yapılacağından, telefonla böyle bir açıklama istenirse, bu telefonlar iletişimden sorumlu görevlilere aktarılmalıdır. Ancak telefonla arayan kişiler, mevcut personelden bilgi almak için ısrar ederse, mümkün olduğunca yorum ve spekülasyon yapmadan belirli açıklamalar yapmak yararlı olacaktır.

Bu eğitimlerde ayrıca telefon başında tüm baskılara ve suçlamalara karşılık sakin olabilmek ve sesin tonunu kontrol etmek açısından da çalışmalar yer alacaktır.

Bu bölümde “Kriz” kavramı analiz edilerek, kriz planlama sürecine duyulan ihtiyaç doğrultusunda, planlanması gereken konular belirtilmiştir. Üçüncü bölümde bu planların uygulanma aşaması incelenecektir.

---

<sup>80</sup> J. MACDONALD, “Accidents Do Happen : An Emergency Response Plan for Unocal” **Public Relations in Practice: a Case Book**, Ed: D.MOSS, Rotledge London, 1990, s. 197

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KRİZ ANINDA VE KRİZ SONRASI KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

#### I. Kriz Anında Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi süreci stresli koşullar altında olayların yönetimidir. Kriz uygulama sürecinin başarısı kriz planlarının başarısına bağlı olmakla birlikte, başarılı kriz planlarına sahip bir işletmenin kriz anında kesin olarak başarılı olmasını gerektirmez.

Kriz yönetimi bir bakıma kararların yönetimidir. Krizin yarattığı tüm gerilime ve karmaşaya rağmen yöneticilerin sakin kararlar vererek, kriz planlarını uygulayabilmesi oldukça önemlidir.

#### A. Kriz Anında Kriz Yönetimini Etkileyen Faktörler

Kriz yönetim sürecini etkileyen birtakım faktörler vardır. Kriz planları ne kadar etkin olursa olsun kriz yönetim takımının doğru önlemleri alabilmesinde bu faktörler etkilidir. Kriz planlama ile bu faktörlerin kriz yönetim sürecini etkileme boyutları hafifletilse de, kriz anında bu faktörlerin etkisini göz ardı etmemek gerekir. Bu faktörler şunlardır:

- i. Gerçek krizin tanınması,
- ii. Krizle ilgili bilgi toplama ve analizi,
- iii. Kriz anında karar vermek.

#### 1. Gerçek Krizin Tanınması

Bir kriz ortamında gerçek krizin ne olduğu yada ne olmadığını belirlenmesi ve potansiyel sonuçlarının değerlendirilmesi kolay bir süreç



değildir. Krizler her zaman çok açık seçik ortaya çıkmazlar. İşletmeler günlük aktiviteleri ile ilgilenirken çok kolaylıkla algılanabilecek krizleri fark edemeyebilirler. İşletmeler bir krizin gelişmesini fark edmeden kriz önlenemez hale gelebilir. Bir işletme ve ürünü ile ilgili şikayetler oluşuyorsa, pazarda müşteri ihtiyaçları ve istekleri ile ilgili değişimler başlıyorsa, işletme ekipmanlarında ve operasyonlarında bozulmalar varsa, personel kaybediliyorsa bir krizin yaklaşmakta olduğunu kabul etmek kaçınılmaz olabilir. Aniden bir kriz ortaya çıkıyorsa, bu krizin arkasından daha büyük bir krize hazırlıklı olmak akıllıca olur. Herhangi bir krizin sadece teknik sonuçlarını kontrol altına almak, toplumun işletme ile ilgili oluşan bakış açılarını ve algılarını göz ardı etmek, işletmeler için oldukça büyük bir hatadır. Bu algılar, mevcut krizleri şiddetlendirebileceği gibi, uzun dönemde yeni krizlerin oluşmasına yol açabilmektedir.

Gerçek krizin belirlenmesinde şirket içi uzmanlar kadar bağımsız uzmanlara da başvurularak durum analizi yapılabilir. Gerçek kriz belirlendikten sonra, krizin etki değeri ve olasılık faktörü belirlenir.

## **2. Krizle İlgili Bilgi Toplama ve Analizi**

İşletme kriz sinyallerini alır almaz , krizin nedenleri, sonuçları ve tüm detayları ile ilgili tüm bilgiyi sağlamalı ve ilgili taraflara bildirmelidir. Kriz sonrası dönemde yeterince bilgi sahibi olunamıyorsa, işletme ne kadar bilgi sahibi olduğunu, yeterince bilgi sahibi olamamasının nedenlerini, ne zaman daha fazla bilgi sahibi olacağını belirtmelidir.

## **3. Kriz Anında Karar Verme Süreci**

Kriz anında karar verme süreci, krizin ortadan kaldırılması ve toplum güveninin yeniden kazanılabilmesi için gereken kararların

alınması ve hedef kitlelere yapılacak duyuruların stratejik olarak belirlenmesidir.

Karar verme anında, yöneticiler çevreden kaynaklanan birçok faktörün baskısı altındadır. L. Acharya, halkla ilişkiler uzmanlarının karar verme sürecinde, buldukları çevreye ilişkin bir araştırma yapmıştır<sup>81</sup>. Bu araştırmada karar alma esnasında yöneticilerin buldukları çevre tipleri şunlardır:

i.Basit-durgun: Karar verme sürecini etkileyen çevresel faktörler az ve durgun,

ii.Karmaşık-durgun: Karar verme sürecini etkileyen çevresel faktörler fazla ama durgun,

iii.Basit-dinamik: Karar verme sürecini etkileyen çevresel faktörler az ama dinamik,

iv.Karmaşık-dinamik: Karar verme sürecini etkileyen çevresel faktörler fazla ve dinamik.

Acharya'ya göre karar verme sürecini etkileyen faktörlerin sayısı ve karmaşıklık derecesi arttıkça, işletmelerin karar vermeleri de zorlaşacaktır. Bu bağlamda karar alma anında işletmenin bulunabileceği en tehlikeli çevre tipi, karmaşık-dinamik çevrelerdir. Ancak günümüzdeki gelişmeler göz önüne alınacak olursa işletmeleri etkileyen faktörler farklılaşarak artmaktadır. Bu doğrultuda kriz anında karar verme sürecinin gittikçe daha zorlaştığı, karar veren yöneticilerin gittikçe artan sayıda faktörle karşı karşıya kaldığı belirtilebilir.

Kriz anında karar verme süreci belirsiz ve karmaşık olduğundan, rutin verilen kararlardan oldukça farklıdır. Kriz anında her zaman çakışan çıkarlar söz konusudur. Kriz anında karar verecek olan kriz yönetim takımı elemanları zaman faktörünün, basın, toplumdaki çıkar

<sup>81</sup>“L.ACHARYA, ‘ Public Relations Environments’, *Journalism Quarterly*, Sonbahar ,1985, s 577-584”, GUTH, a.g.e, s.127

gruplarının ve yanlış karar vermenin doğuracağı sorunların baskısı altındadır.

Kriz anındaki gerilim ve stresin azaltılması ve sakin karar verilebilmesi için ihtiyatlı davranmak gerekir. İhtiyatlı olarak gerçekleştirilen bir karar verme sürecinde, karar veren kriz takımı üyesi, sakin bir şekilde olayla ilgili gerekli tüm bilgiyi sağlayacak ve objektif bir şekilde bu bilgiyi değerlendirebilecek, alternatifleri değerlendirerek doğru kararlar verecektir. Dr.H.B.Braiker krizin karar verme sürecindeki etkileri ile ilgili bir araştırma yapmıştır.<sup>82</sup> Braiker 'ın yaptığı bu araştırmaya göre, ihtiyatlı karar vermenin iki uç noktası vardır. İlk uç nokta, krize karşı aşırı ihtiyatlı davranma, ikinci uç nokta ise krize karşı hiç ilgi göstermemek durumunu temsil etmektedir.

Bu çalışmaya göre, bir kişinin endişe yada stres düzeyi çok yüksekse, bu kişi olayı yada krizi panik içinde değerlendirerek, krizden mümkün olduğunca kaçmaya çalışacaktır. Ancak, tam tersine, stres düzeyi çok düşükse, bu kişi krize yeterince önem vermeyerek, krizin etkilerini ve sonuçlarını dikkate almayacaktır. Her iki durumda kriz anında karar verme açısından zararlıdır. Bu aşamada, kişinin stres düzeyini ayarlayarak, ihtiyatlı bir şekilde karar vermesi sağlanabilir.

Dr. I. Janis ve L. Mann kriz stresi altında beş karar alma stratejisi üzerinde çalışma yapmışlardır<sup>83</sup>. Bu karar alma stratejilerinden dört strateji, tehlikeyi ve stresi kontrol altına almak için uygun olmayan, başarısız karar alma stratejileridir. Bir strateji ise diğer karar alma stratejilerine göre daha başarılı sonuçlar ortaya koyabilecek, etkin önlemler alınabilmesini sağlayan ihtiyatlı karar alma stratejisidir.

Bu karar alma stratejilerinden stres altında etkin olarak uygulanabilen strateji şudur:

#### i.İhtiyatlı Karar Alma Stratejisi( Vigilant Decision Making)

<sup>82</sup> "H.B.BRAIKER, 1984 yılında yazarla yapılan röportajdan alıntılar" FINK, a.g.e, s. 134'den alıntı

<sup>83</sup> "I.JANIS ve L.MANN, Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment, New York: Free Press". WILLIAMS ve OLANIRAN, a.g.e, s.10'dan alıntı

Stres altında uygulanamayan , başarısız karar alma stratejileri ise şunlardır.

- i.Strese Duyarsız Karar Alma Stratejisi ( Unconflicted Inertia)
- ii.Çözüm Alternatiflerine Duyarsız Karar Alma Stratejisi (Unconflicted Avoidance)
- iii.Stresten Kaçan Karar Alma Stratejileri ( Defense Avoidance)
- iv.Hiper İhtiyatlı Karar Alma Stratejileri ( Hyper Vigilant Decision Making)

Bu stratejiler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

#### **a. İhtiyatlı Karar Alma Stratejileri**

Stres altında uygulanabilecek en uygun karar alma stratejisidir. Bu stratejide karar veren uzman, krizin tüm ciddiyetinin bilincindedir. Bu doğrultuda, kişi krizle ve yarattığı problemlerle ilgili tüm bilgiyi toplayacak, işletme amaçları doğrultusunda bu bilgileri değerlendirebilecek, diğer çözüm alternatiflerini inceleyecek ve en doğru kararı verecektir. Bu stratejide, kriz anında karar veren kişiler, kriz anında karar vermelerini etkileyebilecek faktörlerin, zaman, stres, gerilim ve panik faktörlerinin bilincindedir.

#### **b. Strese Duyarsız Karar Alma Stratejileri**

Bu karar alma stratejisinde karar veren kişi yada gruplar, krizin yaklaşan sinyallerini alsalar bile, dikkate almamaktadırlar. Krizin tehlikesini göz ardı ederek faaliyetlerine devam etmekte ve kriz tehlikesine karşı herhangi bir önlem, bir yönetim yada iletişim stratejisi oluşturamamaktadırlar.

### **c. Çözüm Alternatiflerine Duyarsız Karar Alma Stratejileri**

Bu stratejide karar veren kişi yada gruplar krize karşı bir çözüm geliştirememekte, diğer tüm çözüm alternatiflerini göz ardı etmektedirler. Bu karar alma stratejisinde ortaya konulan çözüm alternatifinin başarısız olması durumunda, problemi çözmek için alternatif herhangi karar yoktur.

### **d. Stresten Kaçan Karar Alma Stratejileri**

Bu stratejilerde, endişeyi ve stresi şiddetlendiren unsurlar bilerek göz ardı edilmektedir. Bu kararların fark edilmesi kolay değildir. Çünkü karar veren kişi yada gruplar, en doğru kararı vermiş gibi görünseler de doğru olmayan ve uygulanamayacak kararlar verip, karar alma sürecini sona ermiş kabul edip, diğer çözüm alternatiflerini göz ardı etmektedirler.

### **e. Hiper İhtiyatlı Karar Alma Stratejileri**

Bu strateji genellikle ihtiyatlı karar alma süreci ile karıştırıldığından oldukça tehlikelidir. Bir kriz anında karar veren kişi yada gruplar krizin yol açtığı tüm problemlere ve tehditlere aşırı reaksiyon göstermekte, çok kısa sürede çözüme ulaşmak için uygun çözüm alternatiflerini göz ardı ederek yanlış kararlar verebilmektedir.

Kişileri karar verme sürecinde hiper ihtiyatlı karar vermeye iten faktörler, krizin yarattığı stres, korku, utanma yada suçluluk duygusudur. Zamanın kısıtlı olması, özellikle felaketlerde karar veren kişilerin güvenliklerinin, kariyerlerinin, finansal pozisyonlarının tehlikeye girmesi sonucu yaşanan panik kişileri yanlış kararlar vermeye itmektedir. Bu yüzden çözüm alternatifleri değerlendirilememekte, krizden kaçmanın en kestirme yolu tercih edilmektedir.

## **II. Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Süreci**

Kriz yönetim süreci, kısa dönemli, krizin anlık etkilerini ortadan kaldıran bir süreç değildir, olmamalıdır. Kriz yönetiminde işletmenin krizden doğan zararlarının giderilmesi, imaj ve ününün yeniden güçlendirilmesi için kriz sonrası dönem göz ardı edilmemelidir. Kriz sonrası yönetim sürecinde ele alınması gereken iki faktör vardır:

- i. İmaj ve güvenilirliğin yeniden yapılandırılması
- ii. Krizin değerlendirilmesi

### **A. İmaj ve Güvenilirliğin Yeniden Yapılandırılması**

Kriz sonrası dönemde, işletme, krizin imaj ve ünü üzerinde yarattığı zararların giderebilmesi için faaliyetlerinde birtakım önlemler olarak güvenilirliğini yeniden kazanmalıdır. Bu amaçla, krizin yol açtığı problemler ve işletme performansı üzerindeki etkileri belirlenerek, hedef kitlelere bu problemlerin ortadan kaldırıldığı mesajı verilmelidir. Bu mesajların iletilebilmesi için kriz sonrası basın toplantıları yapılmalı, bu toplantılarda krizi değerlendiren açıklamalar yapılmalıdır. Ayrıca krizden etkilenen taraflara, işletmenin krizle ilgilendiği izlenimini yaratmak için, genel müdürden mektuplar gönderilerek, geleceğe yönelik yatırımlar yapılabilir.

### **B. Krizin Değerlendirilmesi**

Atlatılan her kriz, karşılaşılabilecek yeni krizler için örnek teşkil etmekte, işletmeye tecrübe kazandırmaktadır. Bu yüzden kriz sonrası dönemde, kriz yönetim süreci değerlendirilmelidir. Yapılan hatalar, problem yaratan alanlar belirlenerek, kriz planlarında düzeltmeler

yapılmalıdır. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için kriz anında tutulan kayıtlardan yararlanılmalı, kriz ekibi ile oturumlar düzenlenerek hatalar düzeltilmelidir. Bu değerlendirme süreci ileride karşılaşılabilecek yeni krizler için oldukça önemli bir referans kaynağı, aynı zamanda kriz ekibi için bir eğitim aracı haline gelecektir.

### **III. Kriz İletişiminde Yeni Bir Yaklaşım : Korunma Stratejisi Olarak Özür Teorisi**

Herhangi bir kriz anında, işletme yoğun olarak medya ve hedef kitlelerin suçlamalarına maruz kalacaktır. Bu suçlamalar işletmelerin başarısız faaliyetlerinin suçsuz insanları yada çevreyi tehlikeye attığı yönünde olmakta, ayrıca işletmelerin tüketicileri amaçları doğrultusunda riske attığı ileri sürülmektedir<sup>84</sup>. Bu gibi suçlamalara karşılık bazı işletmeler ortaya çıkan krizin ortadan silinmesi ümidiyle hiçbir açıklama yapmamayı tercih etmektedirler. Ancak sessizlik, işletmenin kriz anındaki suçlamaları kabul etmesi anlamına gelebilir.

Buna karşılık topluma karşı iddia edilen hataların üzerine gidilerek, sonuçları ortaya çıkarılırsa, tarafların tepkileri artabilir. Ayrıca hataların inkar edilmesi ahlaki açıdan şirket imajını tehdit edebilir.

#### **A. Özür Teorisi**

Özellikle medya tarafından getirilen bu suçlamalara karşı atak olarak Özür Teorisi geliştirilmiştir. Özür Teorisinde işletme tam anlamıyla özür dilemese de, suçlamalara karşı işletme faaliyetlerini açıklayıcı yönde karşı atak geliştirmekte, hatalara karşı savunma

---

<sup>84</sup> “ K.M.HEARIT, ‘Mistakes Were Made: Organizations, Apologia and Crises of Social Legitimacy’ Communication Studies, s 1-17”, K.M.HEARIT, “The Use of Counter Attack in Apologetic Public Relations Crises” **Public Relations Review**, Sonbahar 1996, s.234’den alıntı

getirmektedir<sup>85</sup>. Amaç iddia edilen hataları farklı bir bakış açısıyla ortaya dökmektir. Hedef kitlelere, bu savunma mesajı doğru olarak ulaştırılabilirse, hedef kitlelerin bu hataları farklı bir doğrultuda değerlendirebilmeleri mümkün olabilmektedir. Hata yapan işletmenin amacı, ikna edici bir tonla hataları ve sonuçlarını ortaya çıkarmak, olayla ilgili sorumluluklarını kabul etmek ve olayla işletme arasındaki bağlantıyı ortadan kaldırmaktır.

## B. Özür Teorisinde İletişim Stratejileri

İşletmeler bu suçlamalara karşı iletişim stratejileri geliştirmektedir. Medya, suçlama getirdiği olaya, dikkat çekebilmek için bir isim getirebilir. Suçlanan işletme, olayın suçlanan şekliyle algılanmasını önlemek için bu gibi açıklama metodlarını kontrol edebilmelidir. Ayrıca toplumda tepki çekmemek için işletme hataları ve yol açtığı zararlarla ilgili pişmanlık ve üzüntülerini belirten açıklamalar yapmalıdır. Çünkü hedef kitlelerin düşmanca saldırıları, işletme imajını etkilemekte, ekonomik olarak işletmeyi sarsmaktadır.

Bu açıklamaların en büyük yararı işletmenin, yarattığı problemleri ortadan kaldıracağı garantisini vermesidir. Yoksa işletmenin yarattığı problemler çözümlense bile işletme ile ilgili şüpheler devam edebilir.

İşletmelerin suçlamalara getirdiği iletişim stratejileri konusunda farklı uzmanlar tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bu uzmanlardan biri olan Benoit'e göre birçok kişi yada kuruluş yöneltilen suçlamaları inkar etme, sorumluluğu dağıtma, olayın suçlamalarının azaltılması, suçlama yapan tarafı önemsememe yönünde stratejiler geliştirmektedir.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> K.M.HEARIT,"Apologies and Public Relations Crises",*Public Relations Review*,1994,s.115

<sup>86</sup> "W.L.BENOIT, 'Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies' Albany: State university of New York Press, 1995, s. 74-82",HEARIT, a.g.e, s.247'den alıntı



Hearit kriz anında işletmenin kendini savunması sürecine farklı bir yaklaşım getirmiştir<sup>87</sup>. Bu yaklaşımda, Hearit, organizasyonun yaptığı hatayı farklı şekillerde ayrıştırarak, işletmeyi hatasından uzaklaştırmaya çalışmıştır. Ayrıştırma, açıklamayı yapan kişinin yapılan suçlamayı gerçeğin yansıması olarak belirtmesi ve gerçeklerin daha farklı olduğunu belirtmesidir. Hearit'in çalışmasına göre işletmeler farklı şekillerde ayrıştırmaya gidebilmektedir. Bu ayrıştırma türleri şunlardır:

- i.Düşünce - Gerçek Ayırımı
- ii.Kişi - Grup Ayırımı
- iii.Faaliyet - Gerçek Ayırımı

### **1. Düşünce - Gerçek Ayırımı**

Bu ayrıştırma metodlarından ilki, Düşünce - Gerçek ayırımıdır. Bu ayırım, yapılan suçlamaların düşünce ürünü olduğu ve gerçeği yansıtmadığını belirtmek için kullanılır. Genellikle suçu inkar etmek için geliştirilmiş bir stratejidir.

### **2. Kişi - Grup Ayırımı**

İkinci metod, Kişi- Grup ayırımıdır. Bu ayırım suçu esas işleyene devretmek için kullanılır. Yetkisi olmadığı halde üretim aşamasında hata yapan kişilerin hatalarının sorumlulukları bu kişilere yüklenir. Özellikle birden fazla alanda faaliyet gösteren bir işletmede, işletmenin faaliyet kollarından biri bir hata yaptıysa, bu hatadan işletmenin tamamı değil, sadece hatayı yapan şirket sorumlu tutulur.

---

<sup>87</sup>HEARIT, a.g.e, s.235

### 3. Faaliyet - Gerçek Ayırımı

Üçüncü metod, Faaliyet - Gerçek ayırımıdır. Bu ayırıştırma suçlamayı kabul etmekten başka seçeneği olmayan işletmelerin başvurduğu bir yoldur. Olayın bir kaza olduğu ve kaçınılmaz olduğu belirtilebilir.

Bu metodlar işletmelerin suçlamalar karşısında uygulayabilecekleri stratejileri açıklamaktadır. Ancak karşı atak olarak uygulamaları gereken stratejileri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu eksikliği gidermek için, Hearit tarafından Kategoriye Dayalı Korunma Teorisi ( kategoria - based approach ) geliştirilmiştir. Bu teoride üç farklı strateji söz konusudur:

i.İlk stratejiye göre suçlamayla karşı karşıya kalan işletme olayın farklı yönlerini göz önüne serip, dikkatleri farklı yönlere yoğunlaştırmayı amaçlamaktadır.

ii.İkinci strateji olarak suçlamayı yönelten kişi yada kurumların güvenilirliğini tehdit etmek söz konusudur. Bu yaklaşıma göre suçlamayı yapan tarafın iddia ettikleri gerçeklere dayanmamaktadır.

iii.Üçüncü stratejide suçlamayı yönelten kişi yada kurumları ahlaki olarak eleştirmek söz konusudur.

### C. Özür Teorisinin Değerlendirilmesi

Bu teoride amaç suçlamaların gerçek olmadığını ileri sürerek, suçlamayı yönelten kişi yada kurumların dürüstlüğünü sorgulamaktır. Böylece suçlanan kişi yada kurum, suçlayan tarafı ahlaki açıdan şüphe altına alırsa, suçlamaların asılsız olduğunu ileri sürebilme şansı daha fazladır.

Suçlamalar genellikle medyadan geldiğinden, medyanın tarafsızlığı sürekli eleştirildiği için bu karşı ataklar, medyanın güvenilirliğini sarsabilir.

Ancak bu yaklaşımda işletme savunma pozisyonuna geçtiğinden, karşı atak geliştirdiğinde aslında açıklama yapması gereken konularda, soruları cevapsız bırakmaktadır. İşletmeye karşı sorulan sorulara cevap vermek önemlidir. Cevap vermezse, işletme toplum önünde gerçekten suçlu duruma düşebilir. Ancak soru soran taraf her zaman daha üst bir konumdadır. Bu yaklaşımın amacı suçlama getiren tarafı suçlu konumuna düşürmektir.

Ayrıca, bu yaklaşımda suçlamaların yanlış olduğu işletme tarafından kanıtlanırsa, işletme mağdur duruma düşer ve olayın kurbanı haline gelebilir. Böylece suçlayan taraf, kendini savunmak durumunda kalabilir. Böylece işletme medya ve hedef kitleler önünde iletişim gündemini şekillendirebilir.

Bu yaklaşım uzun dönem kullanılırsa, işletmenin sosyal açıdan güvenilirliği ve imajı sarsılabilir. Bu yüzden işletmeler, suçlamalara karşı atak getirmenin sağlayacağı yararlar ile uzun dönemde imaj ve güvenilirliklerine gelebilecek zararları dengeleyebilmelidir. Bu yaklaşım yararları olduğu kadar riskleri de olan bir yaklaşımdır.

#### **IV. Kriz Yönetiminde Hukuki Sorumluluk Kavramı ve Uygulanması Gereken İlkeler**

##### **A. Kriz Yönetiminde Hukuki Sorumluluk Kavramı**

Bir kriz ortaya çıktığında, işletme halkla ilişkilerle ilgili birçok problem ve yasal sonuçları ile karşı karşıya kalacaktır. İşletmeler kaçınılmaz krizler karşısında halkla ilişkiler kadar hukuki sorumluluklarını da göz önüne almaları gerektiğini göz ardı etmemelidir. Yapılan bir araştırmada uygulanan hukuki stratejilerin halkla iletişim

sürecini etkilediği görülmüştür. İncelenen olayların 2/3 'ü aşağıda belirlenen stratejileri uygulamaktadır.<sup>88</sup>

i.Hiç bir şey söylememek,

ii.Mümkün olduğunca az şey söylemek ve sessizce olayı kapatmak,

iii.Mümkün olduğunca az şey söylemek, mahrumiyet, duyarlılık faktörlerini yada şirket politikalarını öne sürmek,

iv.Suçu inkar etmek,

v.Suçu başkalarının üstüne atmak yada karşı tarafla anlaşmak.

Olayın sadece hukuki yönünü ele alıp, halkla ilişkiler yönünü göz ardı etmek uzun dönemde şirketi olumsuz etkileyecektir. Hukuki sorumlulukları göz önüne almak gerekse bile krizin hedef kitleler üzerindeki etkisi ve işletmenin bu hedef kitlelerle ilişkilerini göz ardı etmesinin maliyeti oldukça yüksek olabilir. Ancak kriz yönetim ekibinin başkanı bir halkla ilişkiler uzmanı olursa tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Bu durumda hedef kitlelerle ilişkileri sağlamlaştırmak uğruna işletme hukuki sorumluluklarını göz ardı edebilir.

Kriz iletişimde hukuki sorumlulukların göz ardı edilmesinin diğer bir nedeni de kriz planlama aşamasında yeterince ele alınmamasıdır. Planlama aşamasında göz ardı edilen hukuki konular işletmeyi finansal açıdan zorlayabilir. Bundan kaçınabilmenin yolu halkla ilişkiler faaliyeti ile olayın yasal boyutları arasında denge kurabilmektir. Bu denge kriz planlama aşamasında, potansiyel olayların yasal sonuçlarının, işletme için doğru kararlar alınabilmesi doğrultusunda ele alınması ile kurulabilir. Bu dengenin korunması için hukuk danışmanlarını kriz planlama sürecine dahil etmek yararlı olacaktır.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> K.R. FITZPATRICK, "Ten Guidelines for Reducing Legal Risks in Crisis Management", **Public Relations Quarterly**, Yaz, 1995, s.33

<sup>89</sup> BIRCH, a.g.e, s.33

## **B. Kriz Yönetiminde Karşılaşılabilecek Hukuki Sorunlar İçin Uyulması Gereken İlkeler**

Fitzpatrick tarafından, kriz yönetiminde karşılaşılabilecek hukuki sorunlara ilişkin uygulanabilecek ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler şunlardır:<sup>90</sup>

1. İşletmenin karşılaşılabileceği hukuki sorunları çözmesi doğrultusunda hukuki uzmanlar ve halkla ilişkiler uzmanları krizin ele alınışında ortaklaşa çalışmalıdır. Her iki taraf da birbirlerinin faaliyetlerini anlarsa diğer tarafın, işletmenin başarısına katkılarını daha iyi değerlendirebilir.

2. Birçok halkla ilişkiler uzmanı kanunlar hakkında eğitilmemiştir. Bu bağlamda halkla ilişkiler uzmanlarının hukuk uzmanları ile hukuki konularda dayanışma içinde olması gerekir.

3. Yasal eğilimler doğrultusunda, işletmenin faaliyet gösterdiği yasal çevre ve değişimler de analiz edilmelidir.

4. Kriz planlamasında yöneticiler, diğer işletmelerin kriz anlarında karşılaştığı hukuki problemleri ve uyguladıkları stratejileri analiz etmelidir. Bu analizler işletmeleri, kendileri için oluşabilecek felaketlere karşı hazırlamakta, oluşabilecek yasal problemler açısından fikir vermektedir.

5. Kriz anında resmi otoriteler kriz karşısında gerekli kurallara uygun davranıldığına dair rapor isteyebilirler. Bu raporlar, kriz anında gelebilecek soruları yanıtlamak açısından da yararlı olacağından bu raporlar hazırlanmalı ve uzmanlar tarafından denetlenmelidir.

6. Kriz planlamasının bir parçası olarak uzmanlar hedef kitlelerin taleplerini belirleyebilmelidir. Yasal danışma ve işbirliği ile işletmenin rakipleri, ortakları, müşteriler, kredi veren kurumlar, devlet yada özel

---

<sup>90</sup> FITZPATRICK, a.g.e, s.34-35

çıkar grupları ile ilişkilerinde ortaya çıkabilecek hukuki problemler önceden belirlenmelidir.

7. İşletme personeli işletme tarafından yayınlanan dökümanların yasal boyutları ile ilgili bilgilendirilmelidir. Bu dökümanlar ileride açılacak davalarda kullanılabilir.

8. Sözcülerin, hem hukuki olarak bilgili hem de halkla ilişkiler alanında uzman olan konuşmacılardan seçilmesi yararlı olacaktır. Konuşmacıların hukuki bilgileri yoksa, yapılacak konuşmaların ve gelebilecek sorulara verilecek cevapların yasal açıdan bir hukuk uzmanı ile işbirliği yaparak değerlendirilmesi önemlidir. Sözcüler bir olayla ilgili işletmeye yüklenmek istenen sorumluluğu kabullenmeden önce, bu sorumluluğun gerektirdiği yasal sonuçları da değerlendirmelidir.

Bu bölümde, kriz planlarının uygulama aşaması analiz edilmiştir. Ayrıca kriz iletişimde medyayı cevaplandırma aşaması için yeni bir yaklaşım olan Özür Teorisinden bahsedilmiştir. Kriz anında karşılaşılabilecek yasal sorunlara karşı uygulanabilecek ilkeler incelenmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BİR HAVAYOLU İÇİN KRİZ YÖNETİM MODELİ, THY ve TWA HAVAYOLLARININ KRİZ YÖNETİM ÇALIŞMALARI DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **I. Bir Havayolu İçin Önerilen Kriz Yönetim Modeli Hakkında Genel Bilgi**

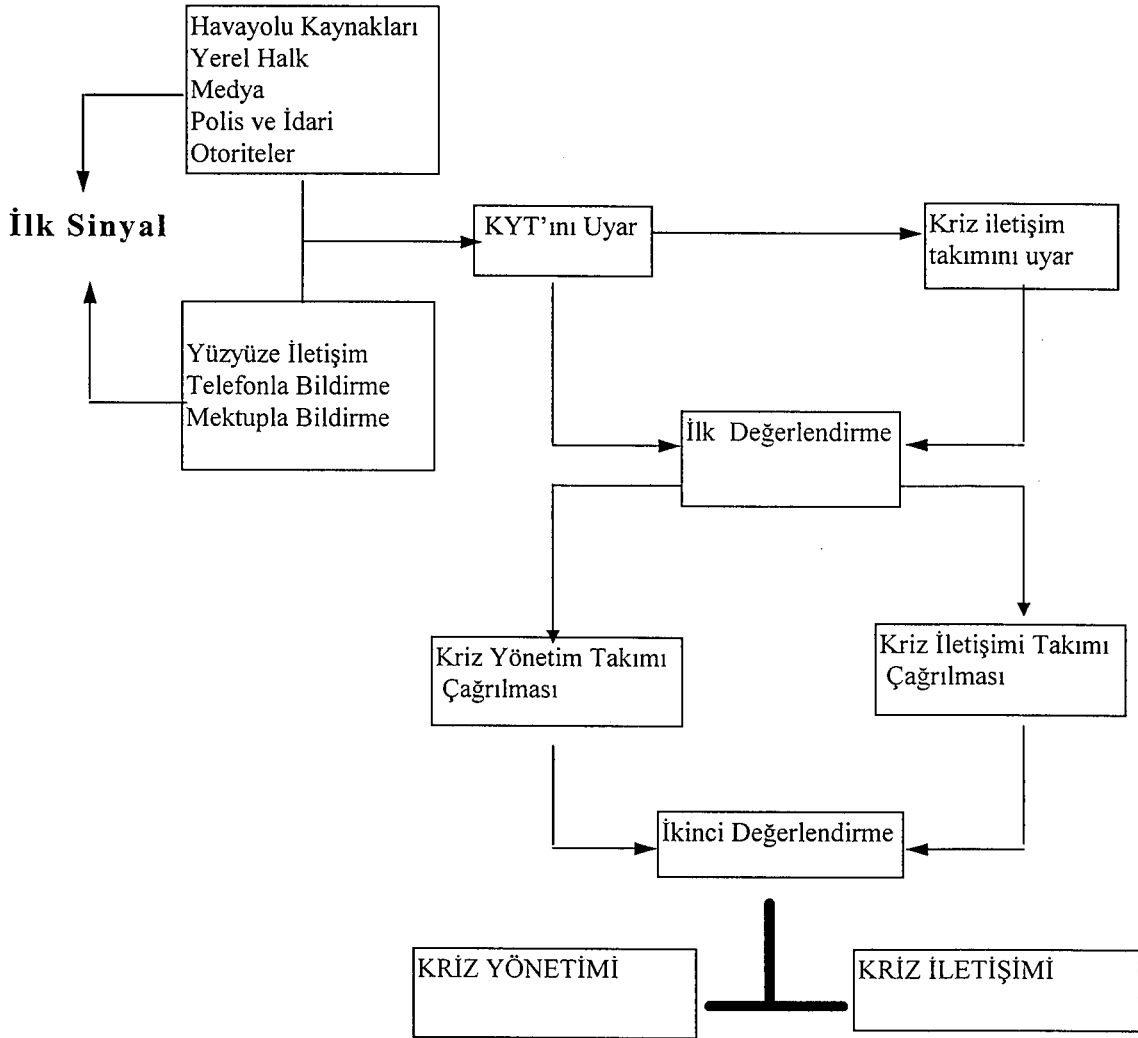
Bu bölümde çalışmanın, ikinci ve üçüncü bölümlerinde belirtilen kriz yönetim sürecinin geçirmesi gereken aşamalar göz önüne alınarak, bir havayolu için kriz yönetim modeli hazırlanmıştır. Çalışmanın teori bölümünde yer alan kriz anında kriz yönetim süreci bu modelde baz alınmıştır. Buna göre kriz yönetim süreci kriz sinyallerinin alınması ile başlayıp kriz sonunda final basın konferansı ile biten bir süreç olarak ele alınmıştır. Program sonunda, ikinci ve üçüncü bölümlerde belirtilen kriz sonrası kriz yönetim süreci ve kriz eğitimi ile ilgili öneriler yer almaktadır.

Bu modelin hazırlanmasında, Lufthansa havayollarının kriz yönetimi çalışmaları, kriz yönetiminde uzman olan Claus H. Dehio'nun kriz yönetimine ilişkin çalışmaları ve Pratt & Whitney İletişimden Sorumlu Genel Müdür Curtis G. Linke'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

#### **II. Kriz Yönetim Programı**

Bu programda kriz anındaki her aşama için bir kontrol listesi hazırlanmıştır. Bu kontrol listesi sonucunda eksik görülebilecek alanlarla ilgili açıklamalar kontrol listesi sonrasında belirtilmiştir. Aşağıda krizin ilk

sinyallerinin alınmasıyla başlayan kriz yönetim süreci bir akış şeması ile gösterilmiştir.



Şekil 4.1 Kriz Yönetimi Akış Şeması



## A. Krizle İlgili İlk Bilgiyi Alma

Krizle ilgili ilk haberin nerelerden, hangi yollarla gelebileceği belirlenmelidir. Aşağıda Tablo 4.1’de, krizle ilgili ilk bilgi alındığında, yapılması gereken işlemler bir kontrol tablosu halinde belirtilmiştir.

İlk Haber Alındığında Yapılacak İşlemler	Evet	Hayır
1.Krizle ilgili ilk haberin nereden ve nasıl geleceği belirlendi mi?		
2.Krizi ilk haber alan kişi, Kriz Yönetim Takımı Başkanını aradı mı?		
3.Kriz Yönetim Takımı Başkanı bulunamadıysa, yedek üye arandı mı?		
4.Krizle ilgili ilk haberin doğruluğu kaynağından kontrol edildi mi?		
5.İlk haber alındığında uygulanması gereken stratejiler uygulandı mı?		

**Tablo 4.1. Krizle İlgili İlk Haber Alındığında Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu**

### 1.Krizle İlgili İlk Haber Alınacağı Kaynaklar

Havayolunun krizle ilgili ilk haberi alabileceği kaynaklar şunlardır:

- i.Havayolunun kendi bilgi kaynakları,
- ii.Kriz bölgesindeki yerel halk,
- iii.Medya,
- iv.Polis, İdari otoriteler

### 2. Krizle İlgili İlk Bilginin Ulaşma Yolları

Krizle ilgili ilk haber havayoluna şu yollarla ulaşabilir:

- i.Yüz Yüze İletişim
- ii.Telefonla Bildirme
- iii.Mektupla Bildirme

#### **a. Yüz Yüze İletişim**

Yüzyüze iletişim yoluyla kriz öğrenildiyse; aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmelidir:

i.Öğrenen personel ikinci bölümde belirtildiği gibi, ilk aranacak kişiyi yani, kriz yönetim başkanını aramalıdır.

ii.Öğrenen personel kriz anında aldığı tüm bilgiyi hemen iletmelidir.

iii.Öğrenen personel, bilgi kaynağının güvenilirliğini kontrol etmelidir

iv.Öğrenen personel, öğrendiği kaynağa krizle ilgili asla yorum yapmamalı, sadece bilgi almalıdır.

#### **b. Telefonla Bildirme**

Telefonla ihbar alındıysa aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmelidir:

i.Telefona cevap veren kişiler sakin ve kibar olmalıdır.

ii. Telefon tüm bilgi alınmadan asla kapatılmamalı yada konuşma yarıda kesilmemelidir. Sorular cevaplanamıyorsa gerekli görülen bir birime telefon aktarılmalıdır.

iii.Arayan kişi mümkün olduğunca konuşturarak, maksimum bilgi alınmalıdır.

Aşağıda belirtilen sorular sorulmalıdır:

1. Kimsiniz?
2. Nereden arıyorsunuz?
3. Ne istiyorsunuz?
4. Krizle ilgili ne biliyorsunuz?
5. Sizinle nasıl iletişim kurabilirim?
6. Bizimle tekrar kontak kuracak mısınız?
7. Ne zaman?
8. Nasıl?
9. Nereden?

Aranan gün ve saat:----- Notu alan kişi-----

### c. Mektupla Bildirme

Mektupla kriz haber alındıysa uygulanması gereken stratejiler şunlardır:

- i. Mektup yada paketin zarar görmemesi için plastik koruyucular içinde saklanmalı ve güvenli bir yerde muhafaza edilmelidir.
- ii. Fotokopi ile asla çoğaltılmamalıdır.
- iii. Mektup yada paketle ilgili kimseye yorum yapılmamalıdır.
- iv. Kriz iletişim akışında planlanan kriz yönetim takımı elemanları ile hemen iletişime geçilmelidir.

### B. Kriz Yönetim ve Kriz İletişim Takımı Toplanması

Krizle ilgili ve ilk bilgi kriz yönetim takımı başkanı tarafından öğrenildikten sonra kriz takımı üyeleri toplanır. Aşağıda, Tablo 4.2'de kriz

yönetim ve iletişim takımı toplanması ile ilgili yapılması gereken işlemler bir kontrol tablosu halinde belirtilmiştir.

Kriz Yönetim ve İletişim Takımı Toplanması İle İlgili Yapılacak İşlemler	Evet	Hayır
1.Kriz Yönetim Takımı Başkanı, Kriz İletişim Takımı Başkanını aradı mı?		
2.Kriz yönetim ve iletişim takımı üyeleri, toplantıya çağırıldı mı?		
3. Takım üyelerinin bulunmaması durumunda yedek üyeler arandı mı?		
4.Kriz yönetim ve iletişim takımı üyeleri görev yetki ve sorumlulukları belirlendi mi?		
5.Görev dağılımı yapıldı mı?		
6.Gereken şirket içi ve dışı uzmanlarla koordinasyona geçildi mi?		
7.Kriz alanına gönderilecek kriz takımı elemanları belirlendi mi?		

**Tablo 4.2: Kriz Yönetim ve İletişim Takımı Toplanması İle İlgili Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu**

### 1.Kriz Yönetim Takımı Elemanları

Kriz yönetim takımı acil durumlarda ortaya çıkan problemlerin çözümü için havayolunun tüm kaynaklarına ulaşılabilirlik yetki ve otoritede olmalıdır. Kriz yönetim takımına, kriz iletişiminden sorumlu elemanlar dahil edilebileceği gibi, ayrı bir kriz iletişim takımı da oluşturulabilir. Bu programda kriz iletişim takımı, kriz yönetim takımından ayrı ele alınmıştır.

## 2. Kriz Yönetim Takımı Elemanları, Görev, Yetki ve Sorumlulukları

### a. Genel Müdür

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Genel Müdür, kriz yönetim takımındaki en yetkili kişidir. Karar verme yetkisi kendisindedir.

ii.Kriz takımının koordinasyon ve denetiminden sorumludur.

iii.Krizle ilgili medyaya ilk açıklamayı yapmakla sorumludur.

### b. Finans Uzmanı

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Finans uzmanı, havayolunun krizden finansal olarak etkilenme derecesi ve krizin yol açtığı maliyetler konusunda, kriz yönetim takımına bilgi verir.

ii.Gerekli finansman kaynaklarını ve ulaşma yollarını belirler.

**c. Hukuk Danışmanı**

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Kriz anında havayolunun karşılaşılabileceği hukuksal problemleri belirler, çözümü için kriz yönetim takımına danışmanlık yapar.

**d. Uçuş İşletme Müdürü**

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Krizin uçuşlar üzerindeki etkisini analiz eder.

ii.Uçuşların normal hale dönmesi için gereken önlemlerin alınması konusunda kriz yönetim takımına danışmanlık yapar.

**e. Güvenlik Şefi**

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Özellikle terör ve yangın sonucu oluşan krizlerde binaların güvenliğini sağlar.

ii.Kriz anında görev alacak itfaiye, polis, kurtarma ekibi ve görsel medya mensuplarının kriz bölgesine ulaşımlarının koordinasyonunu sağlar.

#### **f. Teknik Uzmanlar**

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Her krizin niteliğine göre gereken teknik uzmanlar,sorumlulukları dahilindeki teknik konularda bilgi verme ve önlemler konusunda öneriler vermekle yükümlüdür.

#### **g. İnsan Kaynakları Yöneticisi**

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Krizin personel üzerindeki etkisini analiz ederek, alınması gereken önlemler konusunda önerilerde bulunur.

ii.Kriz sonucu personelde oluşabilecek huzursuzluğu önlemeye çalışır.

#### **h. Fotoğrafçı**

Adı, Soyadı:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Kriz anında kriz bölgesinin ve gerekli yerlerin fotoğraflarının çekilmesinden sorumludur. Bu fotoğraflar daha sonra, kriz kayıtları olarak saklanacaktır.

#### **i. Sekreter**

Adı, Soyadı:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Kriz yönetim ve iletişim takımı üyelerinin listesini hazırlar ve güncelleştirir.

ii.Kriz anında, kriz odasında yapılan toplantıların ve alınan kararların kayıtlarını tutar.



### 3. Kriz İletişim Takımı

Kriz iletişim takımının temel görevi, krizle ilgili tüm konularda tek kaynaktan bilgi sağlamaktır. Tüm medya ilişkileri, kriz iletişim takımı tarafından sağlanır. İkinci bölümde belirtildiği gibi kriz iletişim takımı üyeleri görev yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir:

#### a. Şirket Sözcüsü

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Şirket sözcüsü halkla ilişkiler müdürü yada medya ilişkilerinden sorumlu en üst düzey yetkili olmalıdır.

ii.Şirket sözcüsü kriz iletişim takımının lideridir. İletişimle ilgili faaliyetlerin yönetimi ve koordinasyonundan sorumludur.

iii.Medya ile sürekli iletişim ve koordinasyon içinde olmalıdır.

iv.Krizle ilgili tüm açıklamaları şirket sözcüsü yapar.

#### b. Şirket Dışı İletişim Koordinatörü

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

1.Şirket dışı iletişim koordinatörü dış iletişimin gerçekleştirilmesinden sorumludur.

11.Kriz anında gelen telefonların cevaplanmasından sorumludur.

111.Görsel medyanın kriz alanına ulaştırılmasını, güvenlik departmanı ile koordine ederek sağlar.

1v.Basın bildirimlerini hazırlar.

v.Resmi otoriteler( Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ulaştırma Bakanlığı...), hastane, polis ve kaza alanı ile koordinasyon kurmakla sorumludur.

### **c.İç İletişim Koordinatörü**

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Personel havayolunu temsil ettiğinden, personelin krizle ilgili bilgilendirilmesinden sorumludur.

ii. Şirket içi iletişim akışının sağlanmasından sorumludur.

### **d.Destek Hizmetleri Koordinatörü**

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

1. Kriz iletişim takımının ulaşımı, ekipman, donanım ve personelin temininden sorumludur.

11. Kriz iletişim takımına yiyecek ve içecek sağlanmasından sorumludur.

#### **e.Kriz İletişim Takımı Sekreteri**

Adı, Soyadı:

Şirketteki Pozisyonu:

Uzmanlık Alanı ve Deneyimi:

Telefon:

Adres:

Yedek Üye:

Görevleri:

i.Resmi otoriteler, hastane, polis, itfaiye, konsolosluklar ve gerekli birimlerin telefon numaraları ve adreslerinin kayıtlarını tutar.

ii.Hedef kitlelerdeki kilit kişi yada grupların adres ve telefonlarının kayıtlarını tutar ve güncelleştirir.

#### **C. Kriz Anında Oluşturulacak Merkezler**

Kriz anında oluşturulması gereken merkezler şunlardır:

Kriz Odası

Kriz İletişim Merkezi

Basın Merkezi

Kurbanlar ve Yakınları İçin Dinlenme Odası

Aşağıda Tablo 4.3'de kriz anında oluşturulacak merkezlerle ilgili yapılması gereken kontroller belirtilmiştir.

Kriz Merkezleri İle İlgili Yapılacak İşlemler	Evet	Hayır
1.Kriz anında oluşturulabilecek kriz odası, kriz iletişim merkezi ve basın merkezi oluşturuldu mu?		
2.Kriz odası donanımı kontrol edildi mi?		
3.Kontrolde eksik görülen yada krizde gerekli görülen malzemelerin temini için bir personel grubu görevlendirildi mi?		
4.Gerekli malzemelerin sağlanması için kaynaklarla koordinasyona geçildi mi?		
5.Kriz odasının teknik donanımlarında arızalı ekipman varsa çalışma duruma getirildi mi?		
6.Krizle ilgili, toplumdaki gelebilecek sorulara karşı ücretsiz telefon hatları oluşturuldu mu?		
7.Bu telefon için bir kişi görevlendirildi mi?		
8.Kriz odasının kriz alanı ile direkt koordinasyonu sağlandı mı?		
9.Kriz yönetim takımı elemanları için, ikram malzemeleri hazırlandı mı?		
10.Kriz odası krizin etkilerine karşı muhafaza edildi mi?		
11.Kriz odasının kriz iletişim merkezi ile ayrı yerde olması durumunda, bu iki merkez arasında direkt iletişim sağlandı mı?		
12.Kriz iletişim merkezinde medya ve diğer hedef kitlelerle rahat iletişim kurulabildi mi?		
13.Basın toplantısı yada basın açıklamaları için yer hazırlandı mı?		
14.Kazazede yakınlarının ağırlandığı bir oda hazırlandı mı?		

15.Kazazede ve yakınlarının ağırlanacağı odada bir doktor, hemşire mağdurlara kriz yönetimi hakkında bilgi verecek uzman hazırlandı mı?		
16.Bu odada, doktor ve hemşirenin ihtiyacı olan tıbbi malzemeler ile mağdurlar için ikram malzemeleri hazırlandı mı?		
17.Bu oda ile kriz odası arasında direk iletişim sağlandı mı?		
18.Bu oda basın ve dış etkilerden muhafaza edildi mi?		
19.Bu odada telefon,faks gibi ekipmanlar hazırlandı mı?		
20.Basın merkezinde medya mensuplarının ihtiyaç duyabileceği ekipman ve donanımlar hazırlandı mı?		

**Tablo 4.3: Kriz Anında Oluşturulacak Merkezlerle İlgili Kontrol Tablosu**

### 1.Kriz Odası ve Kriz İletişim Merkezi Ekipman Listesi

Kriz Odası İçin Planlanan Yer:

Kriz İletişim Merkezi İçin Planlanan Yer:

Kriz odası ve kriz iletişim merkezinde aşağıda belirtilen ekipmanlar hazır bulundurulmalıdır:

- i.Radyo, teyp kayıt cihazı, mikrofon ve yedek piller,
- ii.Video kamera,
- iii.Kriz yönetim ve iletişim takımı elemanlarından herbiri için bir telefon ve mobil telefonlar,
- iv.Fotoğraf makinesi, film, flaş,
- v.Binanın, bölgenin, şehrin haritaları,
- vi.Tüm ofislerin, garajların, hangarların anahtarları,
- vii.Faks, teleks makineleri, fotokopi makinesi,
- viii.Personel arasında iletişim sağlanabilmesi için telsiz,

ix.Kriz iletişim dökümanları,

x.Ofis binalarının, bina çevresinin, kaza bölgesinin planları,

xi.Acil durumda kriz bölgesine gidecek kriz yönetim takımı elemanlarının ihtiyaç duyabileceği seyahat malzemeleri:

1.Havayolunun sefer yaptığı her şehre giden ilk uçakta öncelikli olarak uçulabilecek bir bilet,

2. Seyahat esnasında gerekli olabilecek kişisel ihtiyaçlar,

3. Kriz bölgesinin iklim özelliklerine göre gereken yağmurluk, palto, şemsiye, çizme gibi malzemeler,

4.Kriz anında kriz merkezi ile iletişim kurulması için mobil telefon,

x.Kırtasiye malzemeleri,

xi.Krizle ilgili kararların yazıldığı beyaz yazı tahtası,

xii.Kriz planlarını içeren kriz el kitabı

## **2.Basın Merkezi Ekipman Listesi**

Basın Merkezi İçin Planlanan Yer:

Basın merkezinde aşağıda belirtilen ekipmanlar hazır bulundurulmalıdır.

i.Basın mensuplarının ihtiyaç duyabilecekleri, telefon, faks cihazları,

ii.Basın mensupları için çalışma alanları, bilgisayar,

iii.Basın mensupları için ikram malzemeleri.

## **3.Kazazede ve Yakınları için Dinlenme Odası Ekipman Listesi**

Kazazede ve Yakınları Dinlenme Odası İçin Planlanan Yer:

Kazazede ve yakınları dinlenme odasında aşağıda belirtilen ekipmanlar hazır bulundurulmalıdır:

- i.Kazazede ve yakınlarının dinlenebilmesi için donanımlar,
- ii.Tıbbi malzeme,
- iii.Telefon ve faks,
- iv.İkram malzemeleri

#### D. Kriz Analizi

Krizle ilgili ilk toplantı yapılır. Aşağıda Tablo 4.4.'de kriz analizi ile ilgili yapılması gereken işlemler bir kontrol tablosu halinde belirtilmiştir.

Kriz Analizi İle İlgili Yapılacak İşlemler	Evet	Hayır
1.Krizin hangi tür kriz olduğu belirlendi mi?		
2.Gerçek kriz belirlendi mi?		
3.Kriz alanından, iç ve dış bilgi kaynaklarından bilgi alındı mı?		
4.Hasar tespiti ve maliyet analizi yapıldı mı?		
5. Krizle ilgili senaryo çalışması yapıldı mı?		
6.Kriz barometresi hazırlandı mı?		
7.Her kriz tipi için alınması gereken önlemler uygulandı mı?		
8.Krizle ilgili işletme kayıtlarına başvuruldu mu?		
9.Gereken ekipman ve ihtiyaç duyulan malzemeler belirlenerek kaynaklarından temin edildi mi?		

**Tablo 4.4: Kriz Analizi İle İlgili Kontrol Tablosu**

#### 1.Havayolu İçin Kriz Analizi ve Senaryo Çalışması

Bir havayolunda karşılaşılabilecek kriz tipleri ve kriz sonucu oluşabilecek olayların senaryolaştırılması için ikinci bölümde belirtilen

ilkelerden yararlanılmıştır. Karşılaşılabilecek kriz tipleri ve oluşabilecek senaryolar aşağıda belirtilmiştir:

### **a.Kaza**

Havayolunun faaliyet alanlarına, havaalanlarına, havayolu ekipmanlarına zarar veren olaylar, uçak kazaları, helikopter kazaları, yangın, kaza kapsamında ele alınabilir.

Kaza krizi sonucu oluşabilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir.

i.Havayolu faaliyet alanlarında oluşabilecek problemler: Havayolu idari binalarında, kargo depolarında, satış acentalarında hangarlarında yangın, bina çökmesi patlama olabilir.

ii.Havaalanında problemler: Apron, pist ve havaalanı binalarında yangın, bina çökmesi, patlama, doğal afet olabilir.

iii.Uçak Kazaları:Uçak kazalarının muhtemel nedenleri şunlardır<sup>91</sup>:

Sert iniş,

İstikrarsız yaklaşma,

İniş takımları arızası ile iniş,

Pist kaplamasında oluşabilecek problemlerin yaratabileceği kazalar,

Acil iniş,

Wind Shear ve Wake Vortex sonucu oluşan kazalar,

Gövde ve kanatlarda buzlanma,

Kuş çarpması

Motor arızası,

Kontrol sistem arızası,

Pilot Yetersizliği,

<sup>91</sup> R. KHATWAVE A.L.C. ROELEN, Flight Safety Foundation, Flight Safety Digest, Nisan-Mayıs 1996, s.4



Uyuşturucu alışkanlığı,

Askeri bölgenin yaratabileceği tehlike,

Hava trafik kontrol kulesi ile pilot arasında koordinasyonsuzluk,

Diğer teknik problemler

Uçağın düşebileceği bölgeler, havayolunun hat yapısı analiz edilerek belirlenmelidir. Bu bölgelerdeki tehlike yaratabilecek endüstri alanları ve yerleşim bölgeleri göz önüne alınmalıdır.

Bu kategoride belirlenen riskler sonucu:

i.Uçuşlar iptal edilebilir.

ii.Uçuşlar gecikmeye girebilir.

Uçuşlar gecikmeye girerse yada iptal edilirse,

i.Yolcular bağlantılı uçuşlarını kaçırabilir. Devam eden programları aksayabilir.

ii.Havayoluna olan güvenilirlikleri sarsılabilir.

Uçak kazası olursa:

i.Yolcuların hiçbirisi, bir bölümü yada tamamı hayatını kaybedebilir yada yaralanabilir.

ii.Pazardaki yolcuların havayoluna olan güvenilirlikleri sarsılabilir.

iii.Havayolunun rezervasyonları iptal edilebilir.

iv.Havayolunun pazar payı zarar görebilir.

v.Havayolunun hisse senetleri değer kaybedebilir.

vi.Kazazede yakınları ile havayolu arasında hukuki anlaşmazlıklar doğabilir.

viii.Kazazede yakınları havayolundan tazminat talep edebilir.

ix.Havayolu maliyetlerini karşılayamayabilir.

x.Havayolu iflas edebilir.

### **b.Personel Problemleri**

İşçi- işveren anlaşmazlığı, havayolu işletmesinin kapatılması ile ilgili oluşan problemler personel problemleri sonucu oluşan krizlerdir. Bu krizler sonucu oluşabilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir.

- i.İşçi - işveren anlaşmazlığı doğabilir.
- ii.Personel işini yavaşlatabilir.
- iii.Personel arasında gerilim başlayabilir.
- iv.Personel grev yapabilir.
- v.Grev anında hizmet aksaklıkları başlayabilir.
- vi.Hizmet aksaklıkları sonucu havayolu müşteri potansiyeli zarar görebilir. Havayolu pazar payını kaybedebilir.

### **c.Toplumla İlgili Sosyal Problemler**

Dini akımlar, gürültü, çevre kirliliğinin yarattığı problemler, toplumla ilgili sosyal problemler sonucu oluşan krizlerdir. Bu krizler sonucu oluşabilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir.

- i.Sosyal baskı grupları, işletmenin zararlı gördükleri faaliyetleri ile ilgili kampanya başlatabilir.
- ii.İşletmeyi, boykot yapmakla tehdit edebilir.
- iii.Toplum desteğini kazanarak boykot başlatabilir.
- iv.Toplum etkilenebileceğinden, havayoluna olan talep düşebilir.

### **d.Hizmet Aksaklıkları**

Hizmetin her aşamasında havayolu kontrolü dahilinde yada kontrolü dışında gelişen faktörlerden oluşan problemler, uçağın gecikmesi hizmet

aksaklıkları sonucu oluşan krizlerdir. Bu krizler sonucu oluşabilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir.

i.Havayolunun rezervasyon sisteminde problem çıkabilir.

ii.Personel bilgisizliği sonucu uçuş öncesi hizmetlerde aksaklıklar olabilir.

iv.Kabin ekibinin yetersizliği, eğitimsizliği yada bilinçsizliği nedeniyle kabin hizmetlerinde aksaklıklar doğabilir.

v.Havayolu kontrolü dışındaki faktörlerden dolayı hizmet aksaklıkları yüzünden hizmet aksayabilir. Bu faktörler şunlardır:

-Havaalanı terminal kapasitesi, park, apron ve taksi sahalarının yetersizliğinden dolayı aksaklıklar,

-Hava trafik kontrol, meteoroloji hizmetlerinin yetersizliğinden doğan aksaklıklar,

-Kötü hava koşullarının yol açabileceği aksaklıklar.

#### **e.Finansal Krizler**

Bütçe açığı, maliyet problemleri, iflas finansal krizlerdir. Bu krizler sonucu oluşabilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir.

i.Havayolu finansal problemler sonucu maliyetlerini karşılayamayabilir.

ii.Personel kendini tehlikede hissederek işlerini yavaşlatabilir yada istifa edebilir.

iii..Hizmet aksaklıkları başlayabilir.

iv.Havayolu iflas edebilir.

## **f. Terör**

Terör sonucu oluşabilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir.

- i. Her türlü terörist faaliyet can ve mal kaybına neden olabilir.
- ii. Havayolu güvenilirliğini kaybedebilir.

## **g. Uluslararası Gelişen Olayların Oluşturduğu Problemler**

Ülkeler arası politik gerginlik, savaş uluslararası gelişen olayların doğurabileceği krizler kapsamında ele alınabilir. Bu krizler sonucu oluşabilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir:

- i. Ülkeler arası gerginlik havayoluna olan talebi dolayısıyla havayolunun rezervasyonlarını etkileyebilir.

## **h. Yolsuzluk ve Yasa Dışı Faaliyetler**

İşletme kayıtlarının kopyalanması, bilgisayar sistemlerine girerek kayıtlara zarar verilmesi, çalınması, değiştirilmesi yada yasa dışı amaçlarla kullanılması bu kriz kapsamında yer alabilir. Bu krizler sonucu oluşabilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir.

- i. İşletme kayıtlarının şirket dışına sızması ile rakiplerin işletmeye zarar vermesi söz konusu olabilir.

## **i. Yeni Hükümet Uygulamaları**

İşletme faaliyetlerini etkileyebilecek yeni kanunlar, yönetmelikler, vergi kanunlarında değişiklikler yeni hükümet uygulamalarının

doğurabileceği krizler kapsamında yer alabilir. Bu krizlerin oluşturabileceği olaylar aşağıda belirtilmiştir:

i.Hükümet uygulamalarındaki değişimler, kişilerin harcanabilir gelirini etkiliyorsa, potansiyel yolcuların havayoluna olan talepleri etkilenebilir.

ii.Havaalanı vergilerinde değişiklikler, yolcu talebini etkileyebilir.

## **E. Farklı Kriz Tipleri İçin Uygulanabilecek Stratejiler ve Alınması Gereken Önlemler**

### **1. Uçak Kazalarında Yapılacak İşlemler**

Aşağıda Tablo 4.5.'de kaza anında yapılması gereken işlemler bir kontrol tablosu halinde belirtilmiştir.

<b>Kazalarda Yapılacak İşlemler</b>	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>
1.Kaza alanında yaralanan personel ve kazazedeler stabilize edildi mi?		
2.Spekülasyon yaparak panik yaratabilecek kişiler kaza alanından uzaklaştırıldı mı?		
3.Kaza alanında havayolunun mal varlıkları ve kazanın kalıntılarına zarar verilmesi önlendi mi?		
4.Kaza alanında trafik kontrolü sağlandı mı?		
5. Kaza alanı ile kriz odası arasında iletişim sağlandı mı?		
6.İletişim anında, yaralı ve ölü sayısı, yaralıların durumu, hasar konularında bilgi alınıyor mu?		
7.Yerel ve merkezi yardım birimleri, polis ve kurtarma ekiplerine yardım edildi mi?		
8.Sağlık personeline ve itfaiye ekiplerine yardım edildi mi?		

9.Gerekli personelin kaza bölgesine ulaşımı sağlandı mı?		
10.Kazazedelere battaniye, çadır gibi yardım malzemeleri hazırlandı mı?		
11.Kaza alanına tıbbi personel gönderildi mi? Acil durum tedavi merkezi oluşturuldu mu?		
12.Gerektiğinde tıbbi personel ve ekipman desteği talep edildi mi?		
13.Yaralıların durumları ile ilgili raporlar hazırlandı mı?		
14.Ölen ve yaralı olan kazazedelerin kimlik tespiti yapıldı mı?		
15.Kaza bölgesine gönderilen halkla ilişkiler uzmanları medya ilişkilerini koordine ederek yerel bölgedeki hedef kitlelerle iletişim kurdu mu?		
16.Şirket içi iletişim koordine edildi mi?		
17. Kaza alanında hedef kitlelere gerekli açıklamalar yapıldı mı?		
18.Hastane ve kriz merkezi arasında iletişim kurmak ve hastanede medya sorularını cevaplamak için personel görevlendirildi mi?		
19.Hastaneye telefon tahsis edildi mi?		
20.Personelin aileleri haberdar edildi mi?		
21.Yaralanan personelin hastaneden evlerine ulaşımı sağlandı mı?		
22. Kaza için tahsis edilecek finansal kaynaklar konusunda finansman departmanı ile koordinasyona geçildi mi?		
23. Kaza bölgesinde görev alan personel için yiyecek temin edildi mi?		
24.Kazadan yara almadan kurtulan personelin ulaşımı sağlandı mı?		
25.Kazanın havayolu faaliyetlerini etkileme derecesi belirlendi mi?		
26.Kaza kalıntılarının temizlenmesi için gereken materyal ve personel belirlendi mi?		
27. Havayolunun faaliyetlerinin normale dönmesi için gereken önlemler alındı mı?Uçuş plan ve programları yeniden düzenlendi mi?		
28.Acil durumlarda kullanılmak üzere ayrılması gereken sermayenin hazırlanması ve ulaşılması gereken işlemler hazırlandı mı?		

**Tablo 4.5: Uçak Kazalarında Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu**

## 2. Sosyal Krizler İçin Yapılacak İşlemler

Aşağıda Tablo 4.6'da sosyal krizler için yapılacak işlemler bir kontrol tablosu halinde belirtilmiştir.

Sosyal Krizler İçin Yapılacak İşlemler	Evet	Hayır
1.Baskı grubunun kriz yönetim takımı başkanı ile iletişimi sağlandı mı?		
2.Baskı grubu hakkında bilgi toplandı mı?		
3.Baskı grubu taleplerinin analizi için gereken uzmanlar belirlendi mi?		
4. Baskı grubu taleplerinin maliyeti belirlendi mi?		
5.Baskı grubuna karşı yönetim ve iletişim stratejisi belirlendi mi?		
6.Baskı grubunun yapabileceği gösterilere karşı önlemler alındı mı?		

**Tablo 4.6: Sosyal Krizler İçin Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu**

## 3.Sosyal Krizler İçin Uygulanabilecek Stratejiler

Sosyal krizler karşısında uygulanabilecek stratejiler aşağıda belirtilmiştir:<sup>92</sup>

i.Sosyal krizler karşısında yöneticiler, insan davranışları, yasal ve politik uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmalı, karşı tarafı dinleme, pazarlık yapabilme ve çıkabilecek tartışmaları sakinleştirmek konusunda yetenekli olmalıdır.

ii.Baskı gruplarının isteklerine karşı bir strateji belirlenmeli, isteklerin kabul edilip edilmeyeceğine yada ne kadarının kabul edileceğine karar verilmelidir.

<sup>92</sup> Lerbinger , a.g.e, s.50-63

iii.Baskı gruplarına karşı verilecek cevabın hazırlanabilmesi için, baskı grubu ile ilgili bilgi toplanmalıdır.

iv.Tartışılan konu karmaşık ve kısa sürede anlatılması zor ise, baskı grubu, havayoluna karşı daha güçlü bir pozisyonda ise, yada işletme sürekli taleplere karşı çıkan bir görünüm sergilemek istemiyorsa, baskı grubu daha fazla gelir elde etmek ve üye sayısını artırmak için toplumun desteğini kazanmaya çalışıyorsa, havayolu işletmesi baskı grubu ile tartışmamalıdır.

viii.Baskı grubunun gücü, kaynakları, taktikleri dikkate alınarak işletmenin bu baskı grubuna karşı dayanıklılığı belirlenmelidir.

ix.Baskı grubunun temsilcileri ile görüşülmeli ve talepleri değerlendirilmelidir. Baskı grubu ile karşılaşmayı reddeden işletmeler uzlaşmaya yanaşmamakla suçlanabilir.

x.Havayoluna karşı protesto yapılıyorsa, yöneticiler bu protesto grubu ile karşı karşıya gelmeye hazırlıklı olmalıdır. Ancak bu protesto grubu ile asla tartışmaya girmemelidir.

xi.Havayolunu temsilen baskı grubu ile görüşecek sözcüler, şirket adına konuşabilecek kadar yetkili olmalı, tartışılan konu hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

xii.Sözcü, yönetim tarafından karar verilmemiş konularda, görüşme esnasında sözler vermekten kaçınmalıdır.

xiii.Baskı grubunu geri çekmek için gereken yasal yollara başvurulacağı belirtilebilir. Ancak baskı grubu, tartışılan konuyu çözmek eğiliminde ise, sorunları çözmek yerine yasal yollara başvurmak tehlikeli olabilir.

xiv.Tartışma sürecinde,medya ile ilişkiler kontrol altına alınmalıdır.



#### 4.Uçak Kaçırma, Bomba İhbarı ve Diğer Terörist Faaliyetler Sonucu Oluşan Krizler İçin Yapılacak İşlemler

Aşağıda Tablo 4.7’de uçak kaçırma, bomba ihbarı ve diğer terörist faaliyetler sonucu oluşan krizler için yapılacak işlemler bir kontrol tablosu halinde belirtilmiştir.

Uçak Kaçırma, Bomba İhbarı ve Diğer Terörist Faaliyetler Sonucu Oluşan Krizlerde Yapılacak İşlemler	Evet	Hayır
1.Kriz anında, güvenlik kuvvetleri ile koordinasyon kuruldu mu?		
2.Patlama, yangın gibi olaylar için kurtarma ekipleri ile koordinasyon kuruldu mu? Toplantı yapıldı mı ?		
3.Kriz anında, yolcular için gereken tıbbi önlemler alındı mı?		
4.Bu toplantıda uygulanacak iletişim stratejisine karar verildi mi?		
5.Yapılacak açıklamalar ve medyanın sorumlulukları hakkında medya ile toplantı yapıldı mı?		

**Tablo 4.7: Uçak Kaçırma, Bomba İhbarı ve Diğer Terörist Faaliyetler Sonucu Oluşan Krizlerde Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu**

#### 5.Uçak Kaçırma, Bomba İhbarı ve Diğer Terörist Faaliyetler Sonucu Oluşan Krizler İçin Uygulanabilecek Stratejiler

Bu tür krizlerde teröristler havayolunun mesajlarını ve aldıkları önlemleri medyanın yayınlarından takip ettiği için medya ile ilişkilerde ve medyaya verilen mesajlarda dikkat edilmesi gereken noktalar vardır.

Havayolunun bu tür krizlerde aldıkları önlemler ve uyguladıkları stratejilerin medyaya tüm açıklığı ile anlatılması, gelecekte aynı suçu

işlemeye hazırlanan suçlular için ipucu teşkil edebilir. Bu ipuçlarını değerlendirerek planlarını yeniden düzenleyebilirler. Bu yüzden, kriz anında uygulanan tüm faaliyetler ile ilgili fazla açıklama yapılmamalıdır. Bu doğrultuda, ulusal ve uluslararası medyada önemli pozisyonlarda bulunan medya kurumlarının üst düzey yetkilileri ile görüşülerek işbirliği yapılmalıdır. Havayolunun tüm bilgileri medyaya vermemesinin sansür olmadığı, yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı toplum çıkarlarını korumak için bir önlem olduğu belirtilmelidir.

Bu belirtilen faktörler ışığında medyaya karşı uygulanabilecek stratejiler aşağıda belirtilmiştir:

i. Terörist faaliyetler sonucu oluşan krizlerde, havayolunun güvenlik kuvvetlerinin aldığı önlemler ve kurtarma çalışmaları, suçluların yakalanması için yapılan planlarla ilgili sorular sorulursa, bu sorular kibarca cevaplanması için emniyet kuvvetlerine havale edilmeli, yada “Havayolu bu konuda açıklama yapmaya yetkili değildir” şeklinde bir cevap verilmelidir.

ii. Krizle ilgili şüphelenilen konular, işlenen suçun nedeni ve şüphelilerle ilgili sorular gelirse, bu sorular cevaplanması için emniyet kuvvetlerine havale edilebilir.

iii. Olay anında ve olay öncesi havayolunun aldığı önlemlerle ilgili sorular havayolunun halkla ilişkiler uzmanları yada sözcüleri tarafından, kriz yönetim takımı ile yakın irtibat halinde cevaplandırılmalıdır.

iv. Havayolunun daha önce yaşadığı benzer olaylarla ilgili sorulara cevap verilmeden önce gerekli araştırmalar yapılmalıdır. Medya tarafından soru sorulurken verilen bilgiler emin olunduktan sonra onaylanmalıdır.

v. Bu krizlerde tüm bilgi tek kaynaktan yani havayolunun halkla ilişkiler uzmanı tarafından verilmelidir. Bu uzman olayla sürekli irtibat halinde olmalı, havayolunun olay karşısında gereken tüm önlemleri aldığını ve medyaya gereken tüm açıklamaları yaptığını belirtmelidir.

## F. Kriz İletişim Süreci

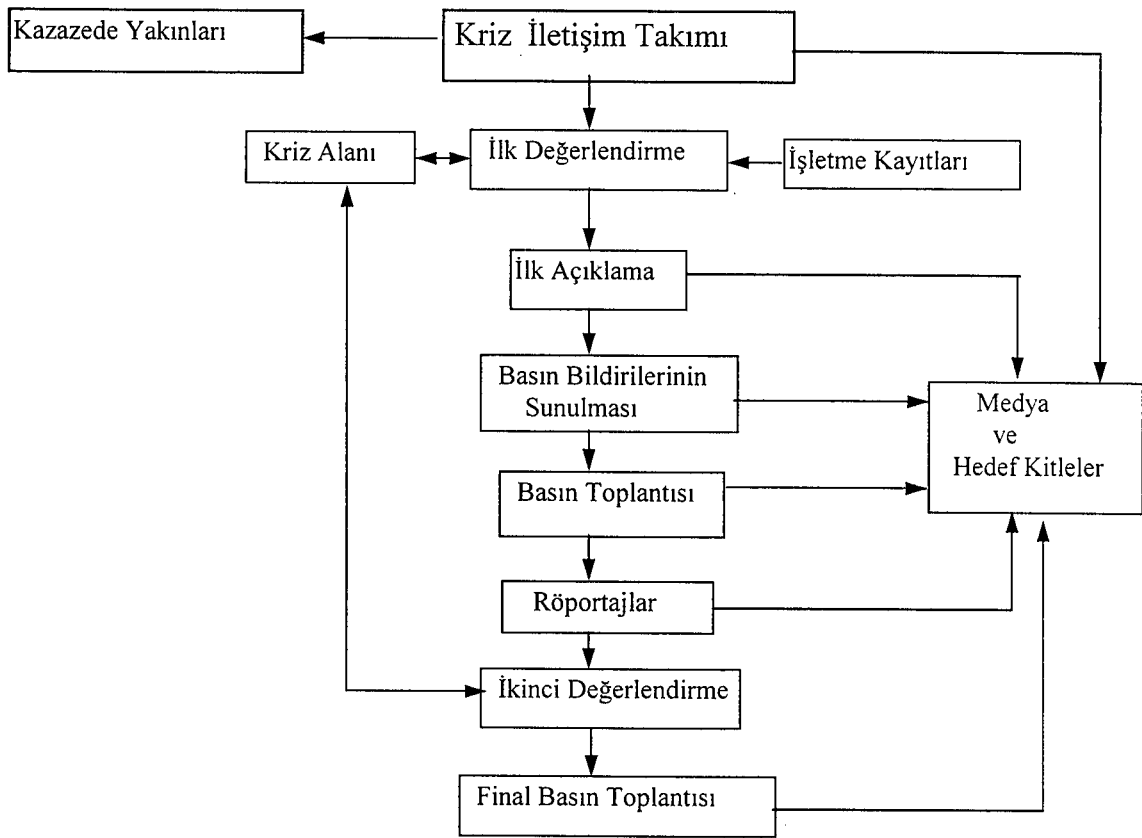
Aşağıda Tablo 4.8’de kriz iletişim sürecinde yapılacak işlemler bir kontrol tablosu olarak belirtilmiştir.

Kriz İletişim Sürecinde Yapılacak İşlemler	Evet	Hayır
1.Kriz iletişim stratejisi belirlendi mi?		
2.Kriz alanı ile koordinasyon sağlandı mı?		
3.Kriz alanından gelen bilgiler doğrultusunda mesajlar hazırlandı mı?		
4.Sözcü atandı mı?		
5.Hedef kitleler belirlendi mi?		
6.Hedef kitlelerde öncelikler belirlendi mi?		
7.İletişim kanalları belirlendi mi?		
8.Basına ilk açıklama yapıldı mı?		
9.Krizle ilgili işletme kayıtlarına başvuruldu mu?		
10.Basın bildirimleri hazırlandı mı?		
11.Basın bildirimlerinin farklı dillere çevirisi yapıldı mı?		
12.Basın açıklamaları zaman takvimi oluşturuldu mu?		
13.Hedef kitlelerdeki kilit kişilerle iletişim sağlandı mı?		
14.Kazazedelere ve yakınlarına krizle ilgili açıklama yapıldı mı?		
15.Basın toplantısı düzenlendi mi?		
16.Röportajlar ayarlandı mı?		
17.Havayolu personeline yönelik açıklamalar yapıldı mı?		
18.Havayolu içinden bilgi almak isteyenlerin arayabileceği telefon numaraları ve başvurabilecekleri görevliler personele bildirildi mi?		
19.Halk için ücretsiz telefon hatları tahsis edildi mi?		
20.Özet konuşmanın yapılacağı final basın toplantısı yapıldı mı?		

**Tablo 4.8: Kriz İletişimi Sürecinde Yapılacak İşlemler Kontrol Tablosu**

## 1.Kriz İletişim Akışı

Kriz iletişimi bir süreç olarak ele alınırsa kriz iletişim takımının toplanması ile başlar. Bu süreç bir akış şeması ile aşağıda belirtilmiştir. Bu şemada kriz iletişim süreci final basın toplantısı ile sona erdirilse de kriz iletişim süreci üçüncü bölümde belirtilen kriz sonrası kriz yönetim sürecinde belirtilen ilkeler doğrultusunda devam edecektir



Şekil 4.2: Kriz İletişim Akışı

### a. Mesaj

Krizi tanıtan bir açıklama yapılmalıdır. Mesajda üç nokta yer almalıdır. Bu noktalar şunlardır:

i.Kriz anında ne oldu?

ii.Havayolu krizin zararlarını ortadan kaldırmak için hangi önlemleri aldı?

iii.Havayolu kriz karşısında ne hissediyor?

Mesaj içeriği kriz tipine göre değişir.

Kaza için mesaj içeriği: Uçağın tipi kuyruk numarası, üretim tarihi,

Yolcu sayısı ve yolcuların milliyetleri,

Yolcu listesi,

Yaralıların durumları,

Uçağın düştüğü yer

Doğal afet-yangın için mesaj içeriği: Krizin nedeni,

Krizin yol açtığı hasar,

Kazazedelerin kimlikleri,

Kurtarma çalışmaları

Uçak kaçırma-sabotaj mesaj içeriği: Krizin nedeni,

Alınan güvenlik önlemleri

### b.Havayolu Adına İlk Açıklama

Genel Müdür yada Halkla İlişkiler Müdürü ilk basın açıklamasını yapar.

Adı Soyadı :

Pozisyonu :

Konuşma metni :

### c.Kriz Anında Devam Eden Açıklamalar

Şirket sözcüsü havayolu adına tüm açıklamaları yapar.

Adı Soyadı :

Pozisyonu :

Konuşma metni :

Yapılabilecek açıklamalara örnekler aşağıda belirtilmiştir.

i.“ ----- tarihinde ,-----bölgesinde -----olayı gerçekleştirmiştir. -----kişi olayda hayatını kaybetmiş, -----kişi yaralanmıştır. Sorumluluklarımızın bilincinde bir havayolu olarak bu olay karşısında-----öncelemlerini almış bulunmaktayız. Bu önlemlerin amacı halka/ yolculara verdiğimiz zararı minimuma indirmek ve kriz anında görev alan yetkili otoriteler, polis, itfaiye ve kurtarma ekiplerine gereken tüm yardımı ve desteği sağlamaktır. Olay karşısında -----Havayolu olarak ne kadar üzgün olduğumuzu belirtmek istiyorum. -----Havayolu olarak olayda hayatını kaybedenlerin yakınlarına başsağlığı diliyor, yaralananlara ise geçmiş olsun diliyoruz. Tüm medya mensupları gelişmeler karşısında sürekli bilgilendirilecektir. Teşekkür ederim.”

ii.“ ---- Havayolu olarak yolcularımızın çıkarları daima öncelikli olarak ele alınacaktır. Krizle ilgili bilgi alır almaz medya mensuplarının soruları cevaplandırılacaktır.”

iii.“Bu bilgiyi verdiğiniz için teşekkürler. Bu bilgiyi aldığınız kaynağı bize iletebilirseniz, sorunuzu cevaplamadan önce verdiğiniz bilginin doğruluğunu kontrol etmek mümkün olacaktır. Böylece size doğru bilgilere dayalı cevaplar verebiliriz. Sizi tekrar bilgilendireceğiz. Teşekkürler.”

iv.“ Sorduğunuz soruya şu anda cevap verebilmek mümkün değildir. Konu ile ilgili gelişmelerle ilgili bilgi alır almaz, medyaya gerekli açıklamalar yapılacaktır. Teşekkürler.

v.“ Krizin gelişmeleri ile ilgili bir sonraki açıklama -----saat sonra yapılacaktır.”

#### **d.Hedef Kitleler**

##### **1)Personel:**

Personeldeki kilit kişilerin isimleri, pozisyonları,

##### **2)Müşteri Kitleleri**

Bireysel müşteriler

Seyahat acentalarındaki kilit kişilerin isimleri, pozisyonları, adres ve telefonları

Kargo acentalarındaki kilit kişilerin isimleri, pozisyonları, adres ve telefonları,

Tur operatörlerinin isimleri, pozisyonları, adres ve telefonları

##### **3)Yatırımcılar**

Yatırımcı kuruluşlardaki kilit kişilerin isimleri, pozisyonları, adres ve telefonları,

#### **4)Yetkili Otoriteler**

Ulaştırma Bakanlığında

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Ulaştırma Bakanlığı'nda iletişim kurulacak yetkili kişilerin isimleri, pozisyonları, adres ve telefonları

#### **5)Kazazede ve Yakınları**

#### **6)Konsolosluklar**

Konsolosluklarda iletişim kurulacak kişilerin isimleri, pozisyonları, adres ve telefonları

#### **7)Medya**

Uluslararası, ulusal ve yerel alanda görsel ve yazılı medya kuruluşlarındaki kilit kişilerin isimleri, pozisyonları adres ve telefonları.

#### **e.Basın Bildirileri**

Basın bildirisinin bir formatı olmalıdır. Bu basın bildirisinin içeriğinde krizle ilgili beş sorunun cevabı olmalıdır.

Kim? Ne? Nerede? Ne zaman? Neden?

Basın bildirilerinin yayınlanması için bir zaman takvimi oluşturulmalı, basın bildirisinde bir sonraki basın bildirisinin ne zaman yayınlanacağı belirtilmelidir.



## **f.Basın Toplantısı**

Basın toplantısının boyut ve kapsamına göre aşağıda belirtilen aşamaların her biri için bir kişi görevlendirilmelidir. Küçük toplantılarda tüm toplantı hazırlığı için tek kişinin görevlendirilmesi yararlı olacaktır. Basın toplantısı hazırlıkları dört bölüme ayrılmıştır. Bu bölümler aşağıda belirtilmiştir:

### **1)Genel Düzenlemeler**

- i.Basın toplantısının zamanı, yeri ve kapsamı belirlenmelidir.
- ii.Basın toplantısının koordinatörü, sözcüsü ve soruları cevaplayacak uzmanlar belirlenir.
- iii.Şirket dışı uzman ve danışmanlar katılacaksa, bu uzmanların kimler olduğu belirlenir.

### **2)Teknik Donanım Hazırlığı**

- i.Basın toplantısının yapılacağı yerin büyüklük, oturma düzeni, ulaşımı, tehlike çıkışları göz önüne alınarak seçimi yapılır.
- ii.Konuşmacıların ve uzmanların oturacağı masalar ve yerler oluşturulur.
- iii.Mikrofon ve hoparlörler yerleştirilir. Ses kontrolü yapılır.
- iv.Televizyon spotları ve projektörler için kullanılacak elektrik fiş ve prizleri kontrol edilir. Elektrik donanımının , bu aletlerin elektrik yükünü kaldırıp kaldıramayacağı kontrol edilir.

- v. Basının kullanması için fazladan telefon ve faks cihazları hazırlanır.
- vi. Personelin kullanması için telsiz ve mobil telefon hazırlanır.
- vii. Tahta, projektör, tepe göz ayarlanır.
- viii. Şemsiye, şapka, palto gibi eşyaların asılacağı vestiyer hazırlanır.
- ix. Basın toplantısı öncesi yada sonrası katılanlara soğuk sandviç, soğuk-sıcak içecekler ikram edilir.
- x. Toplantı sonrası oda temizlenir. Dökümanlar ve ekipmanlar toplanır.

### 3) Teknik Koordinasyon Hazırlığı

Basın toplantısına davet edilecek medya mensupları belirlenir.

i. Davet şekli (mektup, telefon, faks) belirlenir. Yazılı davet yapılıyorsa, davetin cevaplanması gerektiği belirtilir. Telefonla davet yapılıyorsa, davet edilen kişinin katılıp katılmayacağı takip edilmelidir.

ii. Konuşmacılar için hazırlanan masada oturma sırası belirlenir, isimleri yazılı etiketler oturacakları yerlere konur.

iii. Medya mensuplarının soracakları soruları yazabilmeleri için formlar dağıtılır.

iv. Basına dağıtılacak basın bildirileri, olayla ilgili kişilerin resimleri, not defterleri ve kalemler hazırlanır. Bu malzemelerin kim tarafından dağıtılacağı belirlenir.

v. Fotoğrafçıları koordine edecek görevliler belirlenir.

vi. Program belirlenir. Bu programda şunlar yer alır:

- Medyayı karşılama mesajı ve konuşmacıların sunulması
- Üst düzey yöneticiler tarafından medyaya "Hoşgeldin" mesajı verilmesi ve toplantının başlatılması, konuşma yapılması
- Danışmanlar ve uzmanlar tarafından yorumların ilave edilmesi,

-Üst düzey yöneticiler tarafından medyaya “Hoşgeldin“ mesajı verilmesi ve toplantının başlatılması, konuşma yapılması

-Danışmanlar ve uzmanlar tarafından yorumların ilave edilmesi,

-Soru-cevap süreci

-İkram daveti

vii.Basına dağıtılan dökümanlar, toplantıya katılmayan basın mensuplarına postalanır.

#### **4)Destek Hizmetleri**

i.Binanın güvenlik kontrolü yapılır. Herhangi bir tehdit olması durumunda kullanılacak acil çıkış kapıları medya mensuplarına belirtilir.

ii.Medy mensuplarının bina yakınlarına arabalarını park edebilmeleri için gerekli düzenlemeler yapılır.

iii.Toplantıya katılan VIP katılımcılar için ulaşım hizmeti ayarlanır.

iv.Basın toplantısı yapılacak bina girişinde bir polis tarafından trafik düzenlemesi yapılması sağlanır.

v.Gerekliyorsa, televizyon yayın araçlarının basın toplantısı yapılan binanın girişine yerleştirilmesi sağlanır.

vi.Resepsiyon hazırlanır. Girişte katılımcılar kaydedilir.

vii.Gerekirse güvenlik kontrolü yapılır.

viii.Bir hostes girişte gelen medya mensuplarına refakat eder.

ix.Basın toplantısı sonrası, öğle yemeği yada akşam yemeği için gerekli düzenlemeler yapılır.

## **g.Havayolu İle İlgili Tutulması Gereken Kayıtlar ve Hazır Bulundurulması Gereken Bilgiler**

Kriz anında kullanılmak üzere aşağıda belirtilen alanlarla ilgili bilgiler hazır bulundurulmalıdır. Bu bilgiler şunlardır:

- i.Uçan her uçağın tipi, seyahat hızı, koltuk sayısı, kuyruk numarası, üretim tarihi,
- ii.Uçan her uçağın bakımı ile ilgili kayıtlar,
- iii.Uçan her uçağın geçmiş güvenlik kayıtları,
- iv.Uçulan mil başına kaza yapmadan uçulan yolcu sayısı,
- v. Her uçuşta görev alan mürettebat isimleri,
- vi.Havayolu maliyetleri ile ilgili bilgiler, havayolunun mevcut finansal durumu ile ilgili bilgiler,
- vii.Uçulan her şehirde kriz anında ihtiyaç duyulabilecek sivil havacılık otoriteleri, Türk konsoloslukları, polis, itfaiye, kurtarma ekipleri, hastane , acil tedavi merkezi adres ve telefonları,
- viii.Geçmişte yaşanmış krizlerle ilgili kayıtlar.

## **G.Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Süreci**

Kriz yönetim takımı krizin genel değerlendirmesinin ardından, krizin işletmeye olan etkilerini analiz ederek, hedef kitlelere karşı iletişim stratejisi geliştirmelidir.

## **H. Kriz Eğitim Süreci**

Bu kriz yönetim programı, kriz takımı elemanları tarafından sürekli güncellenmelidir. Kriz yönetim takımı elemanları bu modelde belirlenen

kriz tiplerine karşı tatbikatlarla eğitilmelidir. Ayrıca sözcüler, röportaj teknikleri ve telefonla cevaplama teknikleri konusunda eğitilmelidir.

### **III.Türk Hava Yolları ve TWA'in Uyguladığı Kriz Yönetim Programı Değerlendirmesi**

Çalışmanın bu bölümünde olay analizi yapılmıştır. Olay analizinde ele alınan şirket Türk Hava Yolları (THY) ve Trans World Havayolları (TWA)'dır. THY için yapılan analizde kriz yönetimi ile ilgili dökümanlara rastlanmamış, THY'nın kazaları ile ilgili kayıtlar, gizli kayıtlar olması nedeniyle incelenememiştir. Ancak mevcut durum ile ilgili bilgiler, Genel Müdür Danışmanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Bölümü ve Müşteri Hizmetleri Bölümünde yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. TWA için yapılan analizde ise Uçuş 800 krizi ile ilgili yayınlanmış makalelerden yararlanılmıştır. Bu analizde aşağıda belirtilen çalışmalar yapılmıştır:

Problem Analizi: THY ve TWA'in uyguladığı kriz yönetim programı.

Karşılaşılan Problemlerin Listesi: THY ve TWA'in kriz yönetim programında görülen eksiklikler ve problemlerin listesi.

Öneriler: Bir havayolu için önerilen kriz yönetim modeli çerçevesinde THY ve TWA'in kriz yönetim programının geliştirilmesine ilişkin öneriler.

#### **A.THY'nın Uyguladığı Kriz Yönetimi Programı**

Rekebetin gün geçtikçe yoğunlaştığı sivil havacılık sektöründe, THY'nın karşılaşılabileceği kriz riskleri de artmaktadır. Yapılan araştırmada, THY'nın kriz yönetimi kapsamında ele aldığı en önemli krizin uçak kazaları olduğu ortaya çıkmıştır.

Geçmişte yaptığı kazalara rağmen THY güvenli bir havayolu olarak kabul edilebilir. Bu kazaların önlenmesi için 1997 yılı Uçak Kaza Kırım ve Yer Kazalarını Önleme Plan ve Programı hazırlanmıştır. Bu programın hazırlanmasının amacı, teknik olarak THY uçaklarının THY sorumluluğundaki sahalarda meydana gelebilecek uçak olay, kaza, kırımlarını ve yer kazalarını önlemek, uçuş ve yer emniyetinin temininde devamlılık sağlamaktır. Uçak kaza kırım ve yer kazalarını önlemede esas, önceden önlem alarak hadiselerin önünde olabilmek, sinyalleri iyi değerlendirebilmek ve kazaya engel olabilmektir. Bu amaçla kazaya neden olabilecek faktörler analiz edilerek bu alanlarda önlemlere alınacaktır. Uçak kaza -kırım ve yer kazalarının önlenmesi, Genel Müdür Yardımcılığı, Başkanlık, Başkan Yardımcılığı, Baş Müdürlük, Müdürlük, Müdür Yardımcılığı ve Şeflerin sorumluluğunda olacaktır. Bu amaçla, Genel Müdür Seviyesi Uçak Kaza-Kırım ve Yer Kazalarını Önleme Kurulu ve Başkanlıklar Arası Uçak Kaza-Kırım ve Yer Kazalarını Önleme Kurulu oluşturulmuştur. Bu kurullar periyodik toplantılar yapmakta, alınması gereken önlemler üzerinde çalışmakta, belirlenen önlemleri de güncelleştirilmektedir. Bu programın hazırlanması, THY'nın karşılaşılabileceği kriz risklerinden biri olan uçak kazası riskinin yönetilmesi olarak değerlendirilebilir. Bu çalışma, kaza riskinin teknik olarak önlenmesi açısından oldukça yararlıdır.

Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünde yapılan araştırmada, THY'nın medya ile sürekli iletişim içinde olduğu belirlenmiştir. THY aldığı yeni kararları ve uygulamalarını periyodik olarak basına yansıtmaktadır. Medyada THY ile ilgili yayınlanan her haber sürekli değerlendirilmektedir. Ayrıca medya mensuplarına %50 indirim uygulandığı belirtilmiştir. Kabinde medya mensuplarına daha özel ihtimam gösterilmektedir Bu stratejilerin medya ile karşılıklı koordinasyon ve iyi ilişkiler kurmak amacıyla uygulandığı belirtilmiştir.

THY çeşitli halkla ilişkiler ve promosyon faaliyetleri ile hedef kitlelerle ilişkilerini geliştirmeye çalışmaktadır. Ancak yine yapılan araştırmada halkla ilişkiler faaliyetinin promosyonla sınırlı kaldığı belirtilmiştir. Ayrıca THY'nın bir Kamu İktisadi Teşekkülü (KİT) olması nedeniyle bu promosyon faaliyetinin kısıtlı kitlelere yöneltildiği ve yeterli olmadığı belirlenmiştir.

THY'nda uçak kazalarından sonra ele alınabilecek kriz riskleri olarak, grev, sabotaj, hangarın çökmesi, uçak kaçırma, terminalde sabotaj gibi riskler belirtilmiştir. Basın ve Halkla İlişkiler Bölümü yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, THY'nın bir KİT olması nedeniyle finansal krizlerle karşılaşmayacağı ifade edilmiştir.

THY'nın karşılaştığı krizlere ilişkin sadece uçak kazaları ile ilgili kayıtları bulunmaktadır. Bu kayıtlar ise güvenlik açısından şirketin gizli kayıtları kapsamındadır. Kaza raporları dışında ise medyaya yapılan açıklamalara ilişkin dökümanlarının arşivde yer aldığı, bu dökümanların ise sadece basın bildirilerinden oluştuğu belirtilmiştir. Uygulanan kriz yönetim faaliyetleri ile ilgili hiçbir kayda ulaşılamadığından, kriz yönetimi esnasında yapılan çalışmalar, sadece kaza krizi ele alınarak Basın ve Halkla İlişkiler bölümü ile yapılan görüşme sonucunda elde edilmiştir. Bu görüşme sonucunda kriz anında yapılan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

THY'nda bir uçağın kazası ile ilgili ilk haber Dispeç Ofise, Hava Trafik Kontrol Kulesine gelebilir. Ayrıca kaza bölgesinde bulunan yerel halk kazayı görerek bölgedeki ilgili birimleri haberdar edebilir. Kaza haberi alınır alınmaz uçağın düştüğü bölgeye ekip hareket eder. Bu ekipte bir halkla ilişkiler uzmanı, Uçuş ve Yer Emniyet Müdürlüğü'nden bir uzman, Uçuş Başkanlığından bir uzman bulunur. Ayrıca, bölgenin mülki otoritesine bağlı asayiş kuvvetleri tarafından bölge muhafazaya alınır. Bunun nedeni bölge sakinleri tarafından delillere dokunulmasının ve yağmalanmasının

önlenmesidir. Polis, itfaiye, sağlık ekibi, adli tıp uzmanları ile koordinasyona geçilir ve bu ekipler çalışmaya başlarlar. Yaralılar hemen hastaneye kaldırılır. Uçağın üretici firmasına ait teknik uzmanlara en kısa yoldan ulaşılır. Kara kutu aranır.

Merkezde kriz masası kurulur. Kriz masasının bulunduğu yere telefon ve faks donanımları hazırlanır. Kriz takımı oluşturulur. Kriz takımı hukuk müşavirliği, sigorta, basın ve halkla ilişkiler bölümü personelinden oluşur. Kriz takımı elemanları uçuş işletme ve yer işletme departmanı ile koordinasyon halinde çalışırlar.

Kriz masasının bir benzeri resepsiyonda kurulur. Resepsiyonda kurulan özel büroda bir hostes, bir pilot, basın ve halkla ilişkiler bölümünden uzmanlar bulunur. Buradaki basın ve halkla ilişkiler uzmanı kurban yakınları ile ilgilenir. Kurban yakınları için bir oda ve doktor tahsisi edilir. Pilot ve hostesler ekip yakınlarını teselli etmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için bulunur. Bu büro medyadan gelen ilk hücumu karşılar. Büroda görev alan görevlilerin hepsi birkaç lisan bilmelidir. Yolcuların tümünün Türk olmaması ihtimali çok yüksektir. Bu kurbanların yakınları ile ilişkilerde gerekli lisanları bilmek yararlı olacaktır.

Kriz yönetim takımı yolcu manifestolarını temin eder. Yolcu manifestolarından yolcuların milliyetleri belirlenir. Bu bilgiler medya istemeden medyaya bildirilir. Ölen kişilerin bağlı buldukları konsolosluklar bilgilendirilir.

Bir basın odası kurulur. Medya mensupları bu basın odasına alınır. Ekibin fotoğrafları temin edilir ve medyaya gösterilir. Kamuoyuna açıklama yapılır. Kamuoyuna verilen bilgilerde şunlar yer alır:

- i. Uçaktaki yolcuların isimleri ve milliyetleri,
- ii. Kurtulan yolcuların isimleri ve milliyetleri,



- iii.Ekibin isimleri,
- iv.Uçağın tanıtımı,
- v. Kazanın sebebi,
- vi.Uçağın düştüğü yer,
- vii.THY'nın aldığı önlemler

Kaza bölgesinden gelen tüm bilgiler kriz masasında toplanır. Kazanın bulunduğu yerden merkeze iletişim devam eder. Kimlik tespiti yapılır. İncelemeler yapıldıktan sonra, cesetler toplanır. Cesetlerden değişik milliyette olanların ülkesine gitmesi temin edilir. Kurbanların yakınları isterlerse bir arazi satın alınıp, toplu bir mezarlık haline getirilebilir.

Krizle ilgili tüm açıklamaları Basın ve Halkla İlişkiler Bölümünden görevliler yapar. Finansman kaynaklarına ihtiyaç duyulursa Finansman Bölümü ile koordinasyona geçilir. Kurban yakınları ile mahkeme söz konusu olursa, hukuk bürosu görevlendirilir.

Yapılan görüşmede cesetlerin tespiti ile kriz yönetim sürecinin sona erdiği belirtilmiştir. Bundan sonra olay, kazada ölen kurbanların yakınları ile sigorta şirketleri arasında sürer. Sigorta işlemleri ile sigorta mevzuatı konusunda uzman bir görevli ilgilenir. Kurbanların yaşları, meslekleri, sosyal statüleri ve ekonomik durumlarına göre sigorta primleri değişir. Bu konulara ilişkin kurbanların tespitleri yapılır ve sigorta işlemleri tamamlanır.

Kaza sonrasında THY kriz sonrası imajını yeniden yapılandırmak için herhangi bir çalışma yapmamakta, sadece medya ile ilişkilerini kuvvetlendirmeye çalışmaktadır. Kriz sonrası dönemde defolu şirket muamelesi ile bilet ücretlerinin düşürülmesinin söz konusu olmadığı ifade edilmiştir. Ancak Türk yolcuların çok milliyetçi oldukları ve kolaylıkla milli havayollarını tekrar tercih edebilecekleri belirtilmiştir. İmajını sürekli kuvvetlendirmek için THY ürün geliştirme programları uygulamaya

başlamıştır. Bu ürün geliştirme programlarının özellikle kabin içi hizmetlerde başarılı olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni ise kabin içi personelin eğitimini THY tarafından yapılmasıdır. Kabin içi hizmetlerde ikram kalitesi de artırılmıştır. Aynı hizmet kalitesi yer hizmetlerinde sağlanamamıştır. Yer hizmetlerinde çalışan personelin verdiği hizmetin kalitesinin kabin personelinin verdiği hizmeti kalitesinden daha düşük olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni ise yer personeline THY tarafından yeterli eğitimin verilememesi ve personel devir hızının yüksek olmasıdır.

THY'da herhangi bir nedenle uçuşların aksamasının kriz olarak ele alınması gerektiği belirtilmiştir. Yapılan araştırmada kötü hava koşulları, sabotaj, bayram, yılbaşı gibi özel günlerde uçuşların aksayabileceği belirlenmiştir. Bu gibi nedenlerle uçuşlarda aksama olursa, yolcuların mağduriyetlerinin giderilmesi için gereken önlemler alınmaya çalışılmaktadır. Ancak bu önlemlerin, farklı aksaklıklar için önceden analizi yapılmamıştır. Operasyon anında, yöneticilerin kendi inisiyatifleri ile karar verdikleri bir durumdur. Kasım 1996 tarihinde İstanbul'da iki gün sis olmuş ve Atatürk Havalimanından uçak kalkmamıştır. Bu durumda yolcuların hemen otele gönderilerek mağduriyetlerinin giderilmesine çalışılmıştır.

THY'nda, kriz olarak kabul edilen üçüncü alan grevdir. Çalışanların %80-90'ı sendikalı olarak çalışmaktadır. Tüm teknik bölüm ve uçucu personel sendikalı olarak çalışmaktadır. Çalışanların %10'u sendika ile organik bağ içerisindedir. Diğerlerinin ise sendikanın siyaseti ile ilgilenmediği belirtilmiştir. THY çalışanlarının %10'unun greve gitmesi durumunda uçuşların aksayacağı yada duracağı belirlenmiştir. THY bir KİT ortaklığı olduğundan, yönetimin yetkisi dışında anlaşmalar bulunmaktadır. Bu yüzden özellikle ücret politikalarında serbest olmadıkları belirtilmiştir. Grev konusunda THY serbest kararlar verememektedir. Ayrıca grev anında

yolcuların mağduriyeti için hiç bir şey yapılamadığı belirtilmiştir. Ancak grev sonrası yolcuların masrafları ödenmektedir.

## **B.THY Kriz Yönetim Çalışmalarında Görülen Problemler**

THY'nın mevcut kriz yönetim çalışmaları incelendiğinde artan kriz risklerine karşı yetersiz olduğu ve problemler taşıdığı belirtilebilir. Bu problemler aşağıda belirtilmiştir:

i.THY'nda şirketin bütününde kriz yönetiminin bir havayolu için ne kadar önemli olduğu ve acil olarak ele alınması gerektiği bilinci henüz yerleşmemiştir. Yapılan araştırmada THY'nın yönetim olarak kriz yönetiminin önemini kabul ettiği ve acil olarak ele alınması gerektiği belirlenmiştir. Ancak, ilgili departmanlarda, mevcut kriz yönetimi çalışmalarının karşılaşılabilecek krizler için yeterli olduğu belirtilmektedir. Krizin yarattığı problemler kriz anında alınan önlemlerle çözülebilmektedir. Bu önlemler genellikle kriz anında şirkette bulunan yöneticilerin deneyimlerine ve inisiyatifine dayanmaktadır. THY'nın büyüyen bir havayolu olarak faaliyetleri göz önüne alınırsa, uzun dönemde mevcut anlık önlemlerin yeterli olamayacağı açıktır. Olayların denetiminin kaybedildiğinde önlem almak büyük zararlara yol açabilir.

ii.THY'nda kriz yaratabilecek risk alanları tam olarak belirlenmemiştir. Bu analiz yapılmadığı için, risk yönetim programları da tümüyle uygulanmamaktadır. Karşılaşılabilecek kaza riskine karşı hazırlanan Uçak Kaza- Kırım ve Yer Kazalarını Önleme Plan ve Programı, hizmet kalitesini geliştirmek için ürün geliştirme programları ve hizmet kalitesini artırıcı yönde toplam kalite standardının getirilmesi için yapılan çalışmalar bu alanlardan kaynaklanabilecek riskler için oldukça önemlidir. Ancak diğer risk alanları da analiz edilerek önlemler alınmalıdır.

iii.Risk analizleri yapılmadığı için risklerin krize dönüşmesi durumunda oluşabilecek maliyet analizleri de yapılmamaktadır.

iv.THY'nın karşılaşılabileceği krizlere karşı bir kriz planlama çalışması bulunmamaktadır. Kriz anında uygulanan tüm faaliyetler kriz ortaya çıktıktan sonra alınan önlemlerdir. Tüm problemler ortaya çıktıkça çözümlenmekte, kriz yönetimi bir önleme çalışması değil, zararları ortadan kaldırmaya yönelik bir faaliyet görünümünü sergilemektedir.

v.THY'nda ayrıntılı bir kriz analizi yapılmamaktadır. THY için hangi olayların kriz kapsamında ele alınması gerektiği tam olarak belirlenmemiştir. Bu yüzden kriz kapsamında ele alınan riskler,"kaza, grev, sabotaj, uçak kaçırma" ile sınırlı kalmıştır. Yönetim olarak ayrıntılı bir kriz analizi yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bu analizde THY'nın tüm faaliyetleri göz önüne alınarak, hizmetin her aşamasında görülen aksaklıkların kriz riski olarak ele alınması gerektiği, bu krizlerin birleşerek büyüebileceği ifade edilmiştir.

vi.THY'nda kriz analizi yapılmadığı için, bu krizler için bir senaryo çalışması yapılmamaktadır. Krizin gelişimi yöneticilerin deneyimleri doğrultusunda tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Ancak yöneticilerin deneyimleri tüm problemleri algılamaya yeterli olmayabilir. Bu durumda kriz gelişme sürecinde sürpriz yaşama riski ortaya çıkabilir. Bu durumda olayların kontrolden çıkması söz konusu olabilir.

vii.THY'nda kriz yönetiminin amacı ve alması gereken tedbirlerde öncelikler belirlenmemiştir. Ayrıca uygulanacak kriz yönetim programının bütünlüğünü sağlayacak genel bir yönetim ve iletişim stratejisi bulunmamaktadır. Bu amaçlar ve stratejiler belirlenmediğinden, kriz yönetiminde alınması gereken tedbirlerde ve verilmesi gereken mesajlarda bütünlük oluşturmak oldukça zordur.

viii.Kriz yönetiminde görev alacak kriz yönetim ekibinin üyeleri belirlenmemiştir. Bu ekipler kriz anında oluşturulmaktadır. Bu üyelerin iş tanımları, yetki ve sorumlulukları, görev dağılımı, koordinasyonu, kriz takımındaki hiyerarşik yapı belirlenmemiştir. Kriz anında ekibin toplanması ve faaliyetlerine başlaması zaman alabilmektedir. Ayrıca kriz takımı üyeleri her an genel merkezde bulunmayabilir. Bu takım üyeleri belirlenmediğinden, bu kişilere en kısa sürede ulaşılması için adres ve telefonları da belirlenmemiştir. Kriz anında bu kişilere ulaşamaması durumunda görevlendirilmesi gereken yedek kriz takımı üyeleri de belirlenmemiştir. Yapılan görüşmelerde kriz anında ilgili yöneticilerin informal olarak koordinasyona geçtiği, genel merkezde bir, iki gün gönüllü olarak görev aldıkları belirtilmiştir. Kriz analizi yapılmadığı için, kriz takımına dahil edilebilecek şirket içi ve dışı uzmanlar belirlenmemiştir. Bu uzmanlara ulaşmak zaman alabilmektedir.

ix.THY'nın kriz iletişimi ile ilgili planları bulunmamaktadır. Şirketin medya ile ilişkilerinin oldukça iyi olduğu belirtilmiştir. Ancak kriz iletişiminde planlanması gereken alanlar bulunmaktadır.

x.Kriz alanları belirlenmediği için kriz anında ihtiyaç duyulabilecek bilgiler ve ulaşılacak kaynaklar belirlenmemiştir.

xi.Kriz anında iletilmesi gereken mesaj belirlenmemiştir. Mesajlarda bütünlük oluşturulması açısından strateji belirlenmemiştir.

xii.Kriz anında ulaşılacak istenen hedef kitleler belirlenmemiştir. Bu hedef kitlelerdeki kilit kişilerin adres ve telefonları da belirtilmemiştir.

xiii.İletişim sürecinde kullanılacak basın bildirileri, basın toplantıları için gerekli planlama yapılmamaktadır. THY kriz anında medya üyelerini genel merkez binasında karşılamaktadır. Kriz merkezi de bu binada kurulmaktadır. Ancak medya baskısı şirket faaliyetlerini etkileyebilmekte,

kriz takımı üyeleri, kurban yakınları, personel bu gerilimden zarar görebilmektedir.

xiv.Kriz öğrenildikten sonra, şirket içinde iletişim akışı planlanmamıştır.

xv.Kriz odası için gereken ekipman ve donanımın planlaması yapılmamıştır.

xvi.Kriz planlama sürecinde planlanması gereken detayları içeren ve kriz takımı üyeleri tarafından kullanılacak kriz el kitapları oluşturulmamıştır.

xvii.Kriz planlama çalışması çerçevesinde her kriz için , kriz anında ortaya çıkabilecek maliyetler belirlenerek, bu maliyetler için hangi finansal kaynaklara nasıl ulaşılabileceği belirlenmemiştir. Kriz anında işletmenin ihtiyaç duyabileceği hammadde, ekipman, donanımlar ve ulaşılabilecek kaynaklar planlanmamıştır.

xviii.Kriz planları oluşturulmadığı için bu planların içeriği ile ilgili personel bilgilendirilmemektedir. Personel ve ilgili yöneticiler için bir eğitim gerçekleştirilmemektedir. Kriz planları olmadığı için personel için kriz tatbikatları ve kriz planlarını tanıtıcı çalışmalar yapılmamaktadır.

xix.Kriz anında şirketin ihtiyaç duyabileceği bilgiler belirlenmemiştir. Bu doğrultuda işletme faaliyetlerinin kriz yönetiminde kullanılacak şekilde kayıtları hazır bulundurulmamaktadır.

xx.THY'nda yapılan araştırma sonucunda kriz sonrası kriz yönetim süreci ele alınmamaktadır. Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü ile yapılan görüşmelerde, kriz yönetim sürecinin cesetlerin toplanması ile biteceği, kriz sonrası imajın yeniden yapılandırılması yönünde planlı bir çalışması olmadığı belirlenmiştir.

### **C.THY İçin neriler**

i.THY yönetim olarak mevcut kriz yönetim programının yetersiz olduğunun bilincindedir. Ancak bu bilincin Şirketin bütününe yaygınlaŐtırılması gerekmektedir.

ii.THY için acil olarak bir kriz yönetim programı hazırlanmalıdır. THY yönetiminin bu konu hakkında üniversitelerin ilgili bölümleri ile işbirliği projeleri bulunmaktadır. Bu projelerin en kısa sürede gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

iii.THY’nda bu kriz planları çerçevesinde ayrıntılı bir kriz analizi yapılmalıdır.

iv.THY nerilen kriz yönetim modelini, hat yapısı ve organizasyon yapısına uyarlanmalıdır.

v.Kriz yönetim planları sürekli geliŐtirilmeli ve güncelleştirilmelidir.

vi.THY yönetimi ve personeli kriz yönetim planları hakkında bilinçlendirilmeli ve tüm personel bu planların başarılı olarak uygulanabilmesi için katkıda bulunmalıdır.

### **IV.Transworld Havayolları (TWA) Uçuş 800 Krizi Değerlendirilmesi**

#### **A. TWA Uçuş 800 Kazası Hakkında Genel Bilgiler**

TWA’ın 800 sefer sayılı uçuŐu için hazırladığı uçak oldukça eski model bir B 747 100 ‘dr. Şirket yetkililerine göre uçak 17 Temmuz’da havalandığında teknik olarak hiçbir problemi yoktu. Ancak havalandıktan birkaç dakika sonra, uçak havada infilak etmiştir. Kaza sonrası FBI (Federal Araştırma Bürosu) tarafından yapılan soruŐtırmada başlangıçta uçağın teröristler tarafından konan bir bomba ile dŐrldėinden ŐphelenilmiŐtir.

Daha sonra uzaktan güdümlü bir füze ile düşürüldüğü ihtimali üzerinde durulmuştur. Ancak soruşturmalar ilerledikçe uçağın çok eski olması nedeniyle kazanın mekanik bir arızadan kaynaklanmış olabileceği öne sürülmüştür. Uçağın kara kutularının bulunmuş olmasına rağmen kazanın nedenine ilişkin bir sonuca varılamamıştır. Ancak bu ihtimallerin ortaya atılması bile sektörü etkilemiştir. Bomba konmuş olması ihtimali ile Amerika 'da terörist eylemlerin artma tehlikesi ortaya çıkmış, havaalanlarının bu tehlikelere karşı yeterince güvenli olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda FAA ( Federal Havacılık Dairesi ) havayollarını ve havaalanı otoritelerini, uçuş güvenliğini artırıcı önlemler almaya zorlamıştır.<sup>93</sup> Uçağın mekanik arızadan düşmüş olma ihtimali doğrultusunda filolarında eski uçak bulunduran havayolları için filolarına belirli bir yaş standardı getirilmesi söz konusu olmuştur. Bu da eski uçaklarla sektöre yeni girmeye çalışan düşük maliyetli havayollarını etkilemiştir. Bu ihtimaller doğrultusunda Amerikan Hükümeti, TWA şirketine daha önce hiçbir havayoluna uygulamadığı kadar güvenlik kontrolü uygulamıştır.<sup>94</sup>

### **B.TWA'in Kriz Yönetimi Çalışmasında Görülen Problemler**

TWA'in Uçuş 800 krizi karşısında uyguladıkları kriz yönetim programı birçok halkla ilişkiler uzmanı tarafından başarılı bulunmuştur. Ancak bu çalışmada eleştirilen yönler de bulunmaktadır. Aşağıda bu kriz yönetim çalışmasının eleştirilen problemleri belirtilmiştir.

i.Kazadan hemen sonra kriz yönetim takımı ve kriz iletişim takımı toplanamamıştır. Bu nedenle kriz yönetim planlarının uygulanmasında gecikme yaşanmış, ilk anlarda TWA şirketi kontrolü elinden kaybetmiş,

<sup>93</sup> J.C.WILLIAMS, "Terror on Flight 800", *Time*, 29 Temmuz 1996, s.18

<sup>94</sup> JENNINGS, a.g.e,s 31



iletişim sürecinde şirketi olumsuz etkileyecek hataların yapılmasına neden olmuştur.

ii.Kriz yönetim ve iletişim takımlarının toplanamamasının nedeninin, üyelerin birçoğunun tesadüfen şehir dışında olması olarak belirtilmiştir.<sup>95</sup> Kriz yönetim ve iletişim takımlarının bu nedenle toplanamamasının en büyük nedeni ise yedek üyelerin planlanmamasıdır.

iii.Kazadan hemen sonra basın ve halkla ilişkiler konusunda uzman olmayan bir yönetici olan Operasyon Müdürü Mike Kelly, kaza ile ilgili ilk açıklamayı yapmıştır. Bunun nedeni Genel Müdür ile Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü'nün Londra'da olmasıdır.

iv.Mike Kelly, giyimi, tavrı ve konuşması ile hazırlıksız ve organize olmamış bir görünüm sergilemiştir. Mike Kelly medya karşısında ceketsiz çıkmış, soruları yeterince cevaplayamamıştır. Ayrıca bir hata yaparak basına, gelecek basın brifinginin ne zaman verilmesini istediklerini sormuştur.<sup>96</sup>

v.Genel Müdür ilk açıklamasını Londra'dan yapmamış, Keneddy Havaalanına ulaşana kadar beklemiştir. Bu yüzden ilk anlarda havayolu hakkında spekülasyonlar yapılmaya başlamıştır.

vi.TWA Genel Müdürü J. Erickson ile Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü M.Abels kaza haberini alır almaz Londra'dan hareket etmiştir. Ancak yolculuk esnasında şirket merkezinden kaza ile ilgili yeterince bilgi almamıştır. Bu yüzden yaptığı ilk açıklamalarda yeterince bilgi verememiş, uçağın kuyruk numarasını ve üretim tarihini yanlış sergilemiştir. Bu nedenle krize karşı hazırlıksız yakalanmış görüntüsü vermiştir.

<sup>95</sup> C.D.VALLE,"Flight 800and Now to the Courthouse", *Business Week*, 4 Kasım 1996, s.44

<sup>96</sup> ELSASSER, a.g.e, s.20

vii.Genel Müdür hazırlıksız olduğu için medyanın sorularını cevaplamaktan kaçınmış, konuşmasını kısa kesmiş medyaya yeterince bilgi vermemiştir.

viii.Genel Müdür Keneddy Havaalanına ulaşana kadar kriz yönetimindeki organizasyonluk nedeniyle havaalanında bir kaos ve karmaşa yaşanmış, medyadan gelen telefonlar cevaplanmamıştır.

ix.TWA Kriz Yönetim Programı'nın başlangıçta başarısız olmasının bir nedeni de bu programın daha önce herhangi bir krizde denenmemiş olmasıdır. Program, planlama aşamasında tatbikatlarla desteklenmemiştir.

### C. Kriz Sonrası TWA'in Durumu

TWA başarılı kriz yönetim programı ile krizi atlattır. Şirket faaliyetlerine devam etmiştir. Finansal açıdan problemler yaşansa da TWA'e karşı halkın güveni tamamiyle sarsılmamıştır. TWA uçuşlarına devam etmiştir.1997 yılı sezon başlangıcından itibaren TWA ağır bakım maliyetlerine girmiştir. Özellikle dar gövdeli uçaklarını bakıma almış ,bu da TWA'in ağır bakımlarını geciktirmiştir. Nisan ayında bu bakımlar tamamlanmış ve uçuşları yeniden başlayarak seferlerinin devamlılığını sağlamıştır.<sup>97</sup>

TWA gelirlerini artırarak kapasitesini azaltmayı planlamaktadır. Bu doğrultuda filosunu yeni ve modern uçaklarla donatmayı planlamaktadır. Böylece TWA oldukça trajik bir kazayı ve yol açtığı krizi atlattır , şirketi yeniden organize ederek sektöre girmeyi başarmıştır.

<sup>97</sup> A. L.VELUCCI, "Trans World Airlines: Down But Not Out", *Aviation Weeks &Space Technology*, 7 Nisan, 1997, s.50

## D. TWA İçin Öneriler

TWA'in oldukça detaylı bir kriz yönetim programı bulunmaktadır. Ancak kaza anında yaşanan talihsizlikler ve kriz planlarındaki eksikliklerden dolayı yukarıda belirtilen problemler yaşanmıştır. Bu problemler için getirilen öneriler aşağıda belirtilmiştir.

i.TWA kriz planları değerlendirilebilmesi için sık sık test edilmelidir. Bu değerlendirme için ikinci bölümde belirtilen tatbikatlardan yararlanılabilir.

ii.Kriz planları krizin aniden ortaya çıkma olasılığı da göz önüne alınarak hazırlanmalıdır. Bu bağlamda kriz yönetim ve iletişim takımı elemanlarının yedekleri planlanmalıdır.

iii.Kriz anında havayolunun panik yaşamaması için hemen kriz sonrası alınması gereken önlemler tekrar gözden geçirilmeli, paniğe neden olan alanlar belirlenerek tekrar düzenlenmelidir.

iv.Bu programın kaza sonrası analizi yapılarak eksik görülen bölümleri geliştirilmelidir.

## SONUÇ

Bu çalışmada halkla ilişkilerde kriz yönetimi kavramı analiz edilmiştir. Bu analizde halkla ilişkileri kriz yönetimine yönelten etmenlerden yola çıkılarak kriz yönetim süreci planlama ve uygulama olarak iki aşamada incelenmiştir. Çalışmanın teori bölümünde belirtilen ilkeler doğrultusunda bir havayolu için uygulanabilecek kriz yönetim çalışmaları bir model haline getirilmiştir. Bu model havayolu sektöründe faaliyet gösteren tüm havayolları tarafından uygulanabilecek genel bir modeldir. Bu model herhangi bir havayolu tarafından hat yapısına, faaliyet türüne yada pazar yapısına göre uyarlanarak, o havayolu için bir kriz yönetim programı haline getirilebilir.

Bu çalışmada teori bölümünde belirtilen ilkeler doğrultusunda Türk Hava Yolları ve TWA havayolları kriz yönetim çalışmaları değerlendirilmiş ve öneriler getirilmiştir. Bu öneriler iki havayolunun da mevcut kriz yönetim çalışmalarının eksik yada hatalı olarak nitelenen noktaları için getirilmiştir. Bu öneriler doğrultusunda bu iki havayolunun mevcut kriz yönetim çalışmalarının daha yararlı olması beklenmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

ARSON, Esra, Kurumsal Kimlik Konusunda Konferans Bildirisi, **Kurumsal Kimlik Konferans Kitapçığı**, İstanbul: Movenpick Oteli, 23 Mart 1994

AUGUSTINE, Norman R., "Managing the Crisis You Tried to Prevent", **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık, 1995

BANKS, Kathleen F., "No Resources, No Tools, No Equipment, Crisis Communication After the Southern California Earthquake" **Public Relations Quarterly**, Sonbahar, 1994

BERNSTEIN, Peter, "The New Religion of Risk Management" **Harvard Business Review**, Mart-Nisan, 1996

BIRCH, John, "New Factors in Crisis Planning and Response" **Public Relations Quartely**, Bahar, 1994

BİR, Ali A., Kurumsal Kimlik Konusunda Konferans Bildirisi, **Kurumsal Kimlik Konferans Kitapçığı**, İstanbul: Movenpick Oteli, 23 Mart 1994

CANTOR, Bill, **Experts in Action Inside Public Relations**, New York: Longman, 1989.

DEHIO, Claus, Kriz Yönetimine İlişkin Çalışma Notları, 1997

DEHIO, Claus, “ Public Relations in Marketings And Sales” Euresas Kurs Notları, Fransa: 1995

DILENSCHNEIDER, Robert L. ve Forrestal, David J, **The Dartnell Public Relations Handbook**, Şikago: Dartnell Corp., 1967.

DILENSCHNEIDER, Robert, “You: Ready for Trouble?” **Public Relations Quartely**, Bahar 1993

DYER, Samuel C., “Getting People into the Crisis Communication Plan”, **Public Relations Quartely**, Sonbahar,1995

ELSASSER, John, “TWA’s Long Hot Summer” **Public Relations Tactics**, Eylül, 1996

ELSASSER, John, “TWA’s MC Donald Discusses Airline’s Crisis Response”, **Public Relations Tactics**, Eylül, 1996

FINK, Steven, **Crisis Management**, A.B.D: Amacom, 1986

FITZPATRICK, Kathy R., “Ten Guidelines for Reducing Legal Risks in Crisis Management” **Public Relations Quarterly**, Yaz, 1995

FROOT, Kenneth, SCHARFSTEIN, David ve STEIN, Jeremy, “A Framework for Risk Management” **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık, 1994

GRAY, Paul, “Aftermath: Flight 800 Crime” **Time**, 5 Ağustos 1996

GREEN, Peter S., **Şirket Ününü Korumanın Yolları**, Çeviren: Doç.Dr.Abdullah ERSOY, İstanbul: AD Yayıncılık, 1996

GUTH, David W., "Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles" **Public Relations Review**, Vol 21, No 2, Yaz, 1995

HEALLY, Tim "Public Relations in Marketings and Sales" Eurasas Kurs Notları, Fransa, 1995

HEARIT, Keith M., "The Use of Counter Attack in Apologetic Public Relations Crises" **Public Relations Review**, Sonbahar 1996

HEARIT, Keith M., "Apologies and Public Relations Crises" **Public Relations Review**, Yaz 1994

HERRERO, Augustine ve PRATT Cornelius, "How to Manage a Crisis Before or Whenever it Hits" **Public Relations Quarterly**, İlkbahar 1995

HUFF, Agnes, "Building Your Team for Crisis Communication" **Public Relations Tactics**, Haziran 1996

JACKSON, James, "Death at a Discount", **Time**, 19 Şubat 1996

JEFKINS, Frank, **Public Relations Techniques**, Oxford: Butterworth-Heinemann,1994

JENNINGS, Mead, "Twice Bitten", **Airline Business**, Kasım 1995

KHATWA, Ronald ve ROELENEN, Alan, **Flight Safety Foundation**, Nisan-Mayıs, 1996

LERBINGER, Otto, **Managing Corporate Crisis, Strategies for Executives**, Boston: Barrington Press, 1986

L'ETANG ve MEECH, **Critical Perspectives in Public Relations**, İngiltere: International Thompson Publishing Company, 1996

MAGGART, Lisa, "Bowater Incorporated, A Lesson in Crisis Communication" **Public Relations Quarterly**, Sonbahar, 1994

MOSS, Danny, **Public Relations in Practice: a Case Book**, Routledge, Londra, 1990

MURPHY, Priscilla, "Chaos Theory, A Model for Managing Issues and Crises" **Public Relations Review**, Vol 22, No 2, Yaz 1996

NILSON, Torsten H., **Chaos Marketing**, İngiltere: Mc Graw Hill Company, 1995

ÖZDEMİR, Aylin, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Ege Yayıncılık, 1994

PINSDFORF, Marion, **Communicating When Your Company is Under Siege**, Lexington Massachuset:DC Heath Company, 1987



RAFE, Stephen, "Responding to Critics During Emotional Times", **Public Relations Tactics**, Eylül 1996

SCHICK, Thomas, "Truth Accuracy and Withholding Information", **Public Relations Quarterly**, Kış 1994-1995

SELLS, Bill, "What Asbestos Taught Me About Managing Risks Well" **Harvard Business Review**, Mart-Nisan 1994

SMITH, Colin, "High Risk Businesses" **Airline Business**, Kasım 1996

TÜZ, Melek V., **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Kitabevi, 1996

VALLE, Christiana, "Flight 800 and Now to the Courth House" **Business Week**, 4 Kasım 1996

VELOCCI, James, "Trans World Airlines: Down But Not Out" **Aviation Week and Space Technology**, 7 Nisan 1997

VOGLER, Willie, "Public Relations in Marketings and Sales" Euresas Kurs Notları, Fransa 1995

WHITE, John, **How to Understand and Manage Public Relations**, Londra, 1991

WILLIAMS, David ve OALANIRAN, Bill, "Exxon's Decision Making Flaws"  
**Public Relations Review**, Vol 20, No 1, Bahar 199

WILLIAMS, Jack, "Terror on Flight 800" **Time**, 29 Temmuz 1996

YOUNG, David, "Ways to Avoid Corporate Speak", **Public Relations  
Tactics**, Temmuz, 1996

Türk Hava Yolları, 1997 Yılı Uçak Kaza Kırım ve Yer Kazalarını Önleme  
Plan ve Programı