

ÖRGÜTLERDE KRİZ VE ACİL DURUMLARDA İLETİŞİM

**ÖRGÜTLERDE KRİZ
VE ACİL DURUMLARDA İLETİŞİM**
Nevin Küçük



N_HumaN © 2021
www.nhumandanismanlik.com

Kriz ve Örgütsel Krizler

Yunanca bir kavram olan kriz “karar” ve “ayrılma” anlamına gelmektedir. Sözlükler ise krizi, belli bir olayı izleyen ve hayati önem taşıyan kritik bir dönem olarak tanımlar. Burada sözü edilen duygusal krizler olup Çaplan ve Cullberg tarafından bireyin çeşitli durumlar veya yaşam olayları ile karşılaştığında bunlarla baş edemeyecek şekilde ruhsal dengesinin sarsılması hatta kaybı olarak tanımlanmıştır. (Sonneck, 1985) Örgütlerde kriz organizasyonları “değişikliğe çabuk ve acele cevap vermeye ve dolayısıyla mevcut tecrübe, bilgi ve işleyişinin dışına çıkmaya zorlar” (Russell R, 2018). Kriz tanımlarına baktığımızda, hem “fırsat” hem de “tehlike” kavramlarının iç içe geçmiş olması dikkat çekmektedir. Bu bağlamda kriz olumsuz bir anlam içerirken olumluluğu da içinde barındırmaktadır. Her kriz sonrası örgüt için geleceğin yeniden kurgulanma sürecidir bu nedenle Kadıbeşligil’e göre, farklı bir ürün, başka bir organizasyon, yeni bir iş veya iş alanı, yeni bir bölge vb. birçok faktör yani gelecek şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Krizi fırsata dönüştüren yaklaşımlarda bu gelecek tanımlaması ile ilgili olmaktadır” (Kadıbeşligil, 2002). Krizler örgüt içi olabileceği gibi örgüt dışı nedenlerle de oluşabilmektedir. Fink’e göre her kriz dört farklı aşamadan geçmektedir (Fink, 1986):

1. Birinci aşama “krizin oluşum” dönemidir. Bu dönemde kriz geldiğini haber veren sinyaller göndermektedir. Önemli olan bu sinyalleri görebilecek kadrolara sahip olmaktır. Çünkü krizin verdiği uyarım iletileri fark edildiklerinde önlem alınacaktır. Bu da krizin etkisini azaltacaktır. Burada ne kadar erken önlem alınırsa o kadar yarar sağlanır ve iyi sonuçlar alınır.
2. Krizin ortaya çıkma aşaması; Bu safhada çeşitli sebeplerle oluşan krizin örgüte zararları belirginleşmeye başlamıştır. Örgütler bu aşamada ekonomik ve kurumsal sarsıntılar yaşamaktadırlar. Bu aşamada yapılacak en ufak bir yanlış uygulama örgütlere çok büyük zararlar verebilmektedir.
3. Üçüncü aşama “kronik kriz aşaması” dır. Bu aşamada kriz süregelen hale gelmiştir. Bu aşamada krizin etkileri uzun yıllar sürebilmektedir.
4. Son aşamada artık kriz çözüme kavuşmaktadır ve örgüt için tehdit oluşturmamaktadır. Kriz sonrası örgüt için yeni bir durum olduğu için örgüt bundan sonra yeni bir yol haritası ile devam etmektedir.

Bu aşamalar örgütlerin kriz olduğu andan itibaren neler yaşadığını da anlatan aşamalardır. Örgütlerin kriz aşamalarına uygun olarak, kriz gerçekleşikten sonra yapması gereken davranışlar ve atması gereken adımlar kritiktir. Aymankuy (2001) yapılması gerekenleri, kriz durumunda alınacak her kararın krizi sonlandırmaya hizmet etmesi gerektiğini, yapılan tüm çalışmaların kayıt altına alınması gerektiğini, kriz durumlarında kriz komitesi oluşturulmasının ve komitenin kriz sürecinde yetki ve sorumluluklarının belirlenmesinin önemine dikkat çekmiş, çok hızlı bilgi güncellemesi yapılması gerektiğini ve örgütteki ve komitedeki herkesin aynı ana bilgi sahibi olmasının önemine

dikkat çekmiştir.

Krizler, günümüz iş dünyasının kaçınılmaz parçası olarak, örgüt süreçlerinden ayrı tutulmaması gereken bir süreç haline gelmiştir. Son yıllarda dünya çapında örgütlerde yıkıcı krizlerin sayısında önemli artışlar olmuştur. Günümüz örgütlerinde potansiyel krizlerin artma olasılığı, ekonomiler arasında örgütlerin birbirine bağımlı hale gelmesinden dolayı her zamankinden daha fazladır (El-subbaugh vd., 2004).

Kriz ve Örgütsel İletişim

Kriz sürecinde örgütsel iletişim kritik bir öneme sahiptir. Kriz iletişimi, özellikle kriz dönemlerinde örgütlerin izleyeceği iletişim stratejisidir. Bu bağlamda kriz sürecinde yaşanan problemlerin çözümünün üretilmesini kolaylaştırma amacı güttüğü için kriz iletişimi oldukça önem taşımaktadır. Aynı zamanda esneklikten uzak, kuralcı örgüt yapıları başarısızlıklara hatta çeşitli krizlere yol açabilmektedir. (Lawson,2008).

Etkili bir iletişim, örgütün çevresine, örgütsel faaliyetlerin önemini ve halka karşı duyulan sorumluluğu anlatmanın önemli bir aracıdır. İletişimin amacına uygun bir biçimde yerine getirilmesi, büyük ölçüde göndericinin bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilişkilidir. Etkin bir iletişim için gönderici, alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanmalıdır. İletişimde algılama ve değerlendirme hem gönderici hem de alıcı için önemlidir ve kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleriyle doğrudan ilişkilidir. Kriz durumlarında algılanması gereken bilgi ve mesajın artması, algılama ve değerlendirmenin önemini (Tutar, 2000) açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu bilgilerden hareketle, bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde etkili bir iletişime bağlıdır. Genellikle kriz sırasında, iletişim faaliyetlerinin; kriz yönetimine yardımcı olmak ve örgütün itibarını korumak gibi ikili bir rolü yerine getirme (Green, 1996) sorumluluğu ortaya çıkmaktadır. Kriz iletişiminde çeşitli modeller ve öneriler yer almaktadır. Bunlardan 4R MODELİ denilen model acil durumlar ve afet yönetim döngüsünün hazırlık, müdahale, iyileştirme, risk ve zarar azaltma faaliyetleri ile uyumlu olarak iletişime uyarlanmıştır. Bu modele göre (www.ReevesStrategyGroup.com.);

- **Reduction (Çıkarım):** Krize neden olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden tahmin edilerek hafifletilmesi ya da ortadan kaldırılması.
- **Readiness (Hazır Olma):** Kriz sürecinde uygulanacak tekniklerin etkin kullanımı.
- **Response (Yanıt):** Krize yol açan olay ya da olayların etkilerine karşı oluşturulması gereken detaylı savunma stratejisi.
- **Recovery (İyileşme):** Krizin yarattığı travma ve zararların ortadan kaldırılması için zarar gören kaynakların zararlarının hızlı bir şekilde karşılanması.

olarak tanımlanmıştır. Bu aşamaların her biri doğru bir iletişim stratejisi ile birleştiğinde krizlerin fırsata dönüşmesi beklenen bir sonuç olacaktır. Kriz iletişim stratejilerine yönelik literatürde çeşitli örnekler yer almaktadır. Bunlardan hikayeleme, savunma ve smart analiz yöntemi en bilinen yöntemlerdir. (Health ve Palenchar, 2009).

Hikayeleme, bir kriz ortamı oluştuğunda örgüt bütün olayı üst yönetimden bir sözcü belirleyerek birinci ağızdan hikayeleştirerek hedef kitlenin anlayacağı bir dilde anlatmaktır. Burada

amaç örgütün kriz sürecinde yaşanan olayları olabildiğince açık ve net bir şekilde vermesidir. Hikayeleme de örgütsel kontrol çok önemlidir. Örgüt kontrolü her zaman elinde tutmalıdır. Ayrıca olay örgüsünün doğru kurgulanması gerekmektedir. Savunma ise süreci üç bölüme ayrılmaktadır: Birincisi oluşan kriz durumunun açıklanması ve gerekli olan durumlar için savunma yapılması durumu, ikincisi pişmanlıkların bildirilmesi aşaması, üçüncüsü ise örgütün krizden uzaklaşması için gerekli tekniklerin uygulanmasıdır. SMART Analiz Yöntemi örgütlerin dış çevreye karşı iletmek istedikleri mesajların oluşturdukları mesajlar da dikkat etmeleri gereken unsurları anlatmaktadır. Smart analiz beş ana ilkeden oluşmaktadır:

- **Specific (Belirli):** Örgütün ilettiği mesajlarda yer alması gereken bilgilerin detayı burada önemlidir.
- **Measurable (Ölçülebilir):** Örgüt hedeflerinin ölçülebilir göstergelere dayandırılmalıdır. Çünkü iletilerin başarısı ancak bu şekilde değerlendirilebilir.
- **Actionable (Ulaşılabilir):** Örgütün ilettiği krizi aşabilecek şekilde belirlenmeli ve hedef kitlenin anlayabileceği kadar basit aynı zamanda örgütün mücadele edebileceğini ve aşabileceğini göstermelidir.
- **Realistic (Gerçekçi):** Örgütün koyduğu hedefler önemli bir amaca hizmet edebilir olmalıdır.
- **Timely (Zaman Sınırlı):** Örgütün koyduğu hedeflere bir zaman çerçevesi çizilmelidir. Zaman çerçevesi kriz sürecine göre belirlenmelidir. Belirsiz kavramlar yerine kesin ve net tarihlerle hareket edilmelidir.

Tüm bunlara ek olarak Kriz sırasında örgütsel iletişimin doğru kurulmasında yöneticinin rolü önemlidir. William's iletişim açısından iki tür yöneticiden söz etmektedir. Bu yöneticilerden birincisi dışa kapalı ikincisi dışa açık yönetici olarak tanımlanmıştır. Açıklık bilgiyi paylaşmak demektir (Williams vd. 2001). Ayrıca yöneticinin kriz esnasında, açık ve etkili iletişim olarak adlandırdığımız çift yönlü iletişim olan gönderici ve alıcı birimlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkileme olanağına sahip olduğu iletişim biçimini kullanması önem taşımaktadır.

Sosyal Medya ve Kriz İletişimi

Son yıllarda teknoloji alanındaki gelişmeler, örgütlere sosyal medya kullanımı konusunda yeni seçenekler sunmuş, özellikle çevrimiçi hızlı mesajlaşma sistemleri örgüt üyeleri arasındaki iletişim için hızlı bir yol olarak kullanılmıştır. Diğer Sosyal medya araçları (twitter, instagram, linkedin vb) hem örgütlerin hizmetlerini kitlelere duyurmalarına hem de krizlerde örgüt içi ve örgüt dışı süreçleri yönetmek için araç olmuştur. Örgüt dışı krizlere bir örnek olarak Twitter, Japonya'da yaşanan tsunaminin ardından Japonya'daki kullanıcılar için "lifeline (yaşam hattı)" özelliğini devreye sokmuştur. Lifeline sayesinde, kriz dönemlerinde kullanıcılar acil yardım hesaplarına kolayca ulaşabilmişlerdir. Bu çalışmanın ardından Twitter, lifeline'ı uluslararası bir düzeye getirmek için çalışmalarını başlatmış ve "twitter alerts"i oluşturmuştur. "Twitter alerts" sayesinde deprem, tsunami, sel, terör saldırısı gibi kriz dönemlerinde devlete bağlı yardım kuruluşlarından ve sivil toplum örgütlerinden kesin ve önemli bilgilere ulaşmak mümkün olmaktadır. Olumsuz bir örnek olarak ise 2009 yılında Domino's Pizza örneği karşımıza çıkmaktadır. Domino's Pizza'nın iki çalışanı firmanın yiyecekleri ile oluşturdukları etik dışı görüntülerini Youtube'da paylaşmış, videonun yayınlanmasının ardından görüntüler internette büyük bir yankı uyandırmış ve Domino's başkanı Patrick

Doyle çalışanlarının bu kötü davranışları nedeniyle özür dilemek zorunda kalmış, iki personelini işten çıkarmıştır. Buna ek olarak müşteriler sipariş verdiklerinde ürünleri üretim aşamasını takip edebilsinler diye “Pizza Tracker” isimli bir takip sistemi oluşturmuş ve kriz sonrası imajını düzeltmeye çalışmıştır. Domino’s Pizza’nın bu krizinin ardından firma; olayın gerçekleştiği restoranını kapatmış, bu restoranda bulunan tüm ürünler imha edilmiştir. Ayrıca aynı eyalette bulunan tüm restoranları da satılmıştır. Günde 700.000 defa izlenen video nedeniyle işletmenin 2011 yılındaki geliri %22 oranında düşmüştür.

Sürdürülebilirlik İletişimi

Örnek olay açısından son olarak değinilecek kavram ise sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir iletişim kavramlarıdır. Birleşmiş Milletler (BM) ekonomik beklentilerin ve/veya ihtiyaçların, çevresel ve sosyal duyarlılık ile ele alınmasını “sürdürülebilirlik” olarak tanımlamıştır. Örgütsel sürdürülebilirlik ise iş stratejilerinde etik, sosyal, çevresel, kültürel ve ekonomik kavramlara odaklanarak işletmelerde uzun soluklu değer oluşturmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. (Grenberg ve Quillian, 2012). Bu kapsamda sürdürülebilirlik iletişimi, sürdürülebilirliği operasyonel ve stratejik faaliyetlerine entegre eden şirketler için bir iş stratejisi olarak tanımlanmıştır. (Kayaalp, 2019) Sürdürülebilirlik kapsamında basın gezileri, basın bültenleri, özel haber çalışmaları, sürdürülebilirlik çabalarının anlatıldığı yerlerde bulunmak, konferanslar, kongreler ve toplantılarda projeler sunmak ve kurumsal amaçlar konusunda konuşmalar yapmak, sürdürülebilirlik raporları, uluslararası anlaşmalar yararlanılan iletişim araç ve yöntemlerinden bazılarıdır. (Saydam, 2014)

Tartışma

Örgütlerin kriz durumlarında çalışanlarının değişen yaşam ve çalışma koşullarına uyum sağlarken iletişimi tek yönlü kurmaması, planlamaları katılımcı yöntemlerle planlaması kararların sürdürülebilirliği ve çalışanların kriz stratejilerini sahiplenmeleri açısından oldukça önemlidir. Ayrıca örgütlerin krizlerde iletişim yollarını doğru seçmeleri ve seçtikleri iletişim kanalının doğru bir şekilde kullanılması da gereklidir. Kriz durumlarında uzaktan çalışma stratejisine başvuran işletmelerde çevrimiçi mesajlaşma araçlarının çalışanların iş-yaşam dengesi sorunu yaşamalarına neden olacak bir yapıda olmasını engellemek örgütlerin ve örgüt yöneticilerin sorumluluk alanlarındandır. Krizin nedeniyle çalışanların özel yaşamlarında yaşadığı zorluklar her zaman gözetilmeli, örgütler kriz iletişimlerini çalışanların katılımı, sağlığı ve verimliliği açısından ele almalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Aymankuy, Ş., 2001. Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Edidie Revees, Revees Strategy Group, www.ReevesStrategyGroup.com.
- Elsubbaugh, S., Fildes, R., Rose, M., 2004. Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence Journal of Contingencies and Crisis Management.
- Fink, S., 1986. Crisis Management: Planning for the Inevitable, New York
- Greenberg, A. ve Quillian, L. (2012), Managing Sustainable Production: A Framework for Integrating Sustainability in the Manufacturing Sector, Environmental Quality Management.
- Heath, Robert L. & Palenchar, Michael, 2009. Strategic issues management: organizations and public policy challenges. London: Sage.
- Kadıbeşligil, 2002, Kurumsal sosyal sorumluluk, Kurgu Dergisi.
- Kayaalp T., Toprak, D., 2019. Sürdürülebilirlik için iletişim, A.B. Sürdürülebilir Üretim ve Tüketim Yayınları,
- Lawson, A., 2014. A state of emergency in crisis communication: an intercultural crisis. Communication Research Agenda.
- Prof. Dr. Gernot Sonneck ve ark., Çeviren: Dr. Yasemin Sözer, Yayına Hazırlayan, Dr. Bahar Subaşı (2000), Krize Müdahale ve İntiharı Önleme, Damla.
- Russell R., Dynes E. L., 1998. Organization communications and decision making in crises. Quarantelli Department Of Sociology Disaster Research Center, Ohio.
- Saydam, Z., 2014. Sürdürülebilir iletişimin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisi -işletmeler örneğinde karşılaştırmalı uygulama- Doktora Tezi, İstanbul.
- Tutar H (2003) Örgütlerde İletişim, Seçkin, İstanbul.
- Trenton A. Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, D. Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams, Academy of Management Annals.

