

Ünite 7: Halkla İlişkilerde Stratejik Uygulamalar

Kriz Yönetimi

Ulusal ve uluslararası ekonomik, siyasal, hukuksal yapı, küresel köyleşen dünya, bireyin farklı bir biçim alan beklentileri, yeni sosyal akımlar, sosyal sorumluluk alanındaki gelişmeler vb. pek çok unsur er ya da geç örgütlerin bir kriz ile karşılaşacağına garantisini garanti eder.

Kavram Olarak Kriz

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

Krizin Özellikleri

Kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Örgüt için bir belirsizlik ortamı yaratmasının yanı sıra krizin dikkat çeken üç temel özelliği tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olarak sıralanmaktadır. Çevresel ya da örgütsel etmenlerden kaynaklanan *krizin temel özellikleri*, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı yaratması
- Beklenmedik ve ani değişikliklerle sürpriz olması
- Karar vericilerde gerilim yaratması
- Korku ve paniğe yol açması
- Kontrol edilme güçlüğü olması
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması
- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi
- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o an ki ve /veya gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkilemesi

Kriz Etmenleri ve Nedenleri

Örgütleri kriz ile karşılaştıran, krize kaynak olarak gösterilebilecek etmenler örgütün iç ya da dış çevresinden beslenebilmekte ayrıca iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi de krize ilişkin bir zemin hazırlayabilmektedir.

İç Çevre Faktörleri ve Kriz

Kurumlarda kriz yaratan etmenler; organizasyon yapısı, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel şebekesi gibi iç dinamikleriyle ilintili olabilmektedir. Krize kaynaklık eden iç çevre faktörlerini incelerken üzerinde durulması gereken ilk nokta örgütün çevresel gelişmeleri takip ederken izlediği genel tutumdur.

Reaktif bir tutuma sahip örgütlerde, krize ilişkin öngörme mekanizmalarına yeterince önem verilmemesi, gelişmelerin sağlıklı bir biçimde takip edilememesi gibi problemlerle daha sık karşılaşmakta ve bu nedenle de örgütün

krizle karşı karşıya kalma ihtimali güçlenmektedir.

Proaktif tutuma sahip örgütler ise; gelişim ve değişimleri yakından izlemekte, örgüt yapısını bunlara uygun biçimde değiştirip geliştirebilecek plan ve programlar üretmekte, krize ilişkin olarak alınan uyarı ve sinyallere göre örgütsel politikalar geliştirilmektedir. Krize kaynaklık eden diğer örgüt içi faktörler ise şöyle sıralanabilir:

- Örgütlerin bulundukları yaşam eğrisi. Örgütlerin o anda bulundukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi, krizle karşılaşma riskini arttırmaktadır.
- Örgütlerde merkezileşme. Merkezileşme durumu ve derecesinin artması, örgütlerin krizle karşılaşmalarına neden olan faktördür.
- Örgütlerdeki hiyerarşik yapılanmalardan kaynaklanan problemler. Hiyerarşik yapılanma örgüt içinde sağlıklı ve etkin bir iletişim akışını engelleyip örgütün kriz yaşama ihtimalini güçlendirebilmektedir.
- Örgütte çalışanlara ve yürüttükleri faaliyetlere ilişkin kontrol mekanizmalarının yapısı da kriz durumuna olumlu ve olumsuz etki edebilir.
- Örgüt yapısının esnekliği. Geleneksel mekanik örgütsel yapı, gelişmelere hızlı cevap verme esnekliğine sahip değildir. Bu nedenle ani değişimlerde örgütsel krizlere yola açabilir.

Kuruluşlarda üst yönetimin yönetim anlayışı, çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin, örgütlerin krizle karşılaşmalarına neden olabilecek hatalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yöneticilerin gelmekte olan krizi görememeleri ve/veya gördükleri kriz sinyallerini yok saymaları
- Yöneticilerin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması
- Yöneticilerin hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalması
- Yöneticilerin çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi veya plansız bir şekilde örgütten ayrılması.

Dış Çevre Faktörleri ve Kriz

Kurumların kendi iç faktörleri dışında, kurumdan bağımsız etmenler de krize neden olabilmektedir. Bunların başında kontrol ve tahmin edilmesi mümkün olmayan iklim, toprak, su ve çevre kirliliği gibi doğal faktörler gelmektedir. Kuruluşların bu tür krizleri engelleme imkânı yoktur ancak bunlara karşı hazırlıklı olmaları beklenir. Diğer dış çevre faktörleri arasında: örgütün satış fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını ve kar marjını etkileyen ekonomik koşullar; örgütün sürekli ve doğru bir şekilde takip etmesi ve uyum sağlaması gereken teknolojik koşullar; örgütlerin yaşamlarını, iş görme biçimlerini ve çalışanları ile ilişkilerini düzenleyen hukuksal siyasal koşullar üe örgütün içinde bulunduğu toplumun beklenti değer ve yaşam tarzları olarak ifade edilebilen toplumsal ve kültürel koşullar gösterilebilir.

Uluslararası çevre faktörleri de örgütler için önemli bir potansiyel kriz kaynağıdır. Özellikle **küreselleşme süreci**, dünya çapında yapısal bir değişimin yaşanmasına neden olmuş ve bu değişim devam etmektedir. Küreselleşme, örgütlerin iş yaptıkları alanların genişlemesine ve ayrıca da tüm ekonomik, sosyal, hukuksal birimlerin birbirleriyle sürdürdükleri ilişkilerin artmasına hatta dünya üzerindeki tüm ekonomik örgütlerin birbirleriyle eklemlenmesine neden olmuştur. Bu durum rakiplerin artması ve çeşitlenmesine yol açmaktadır. Bu yeni ekonomik sistem ve rekabet koşullarına örgütsel uyum göstermeyen kurumlar ise, kriz tehdidi ile karşılaşmaktadır.

Krizin Evreleri

Altı aşamadan oluşan kriz evreleri kısaca şöyle açıklanabilir:

- **Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası;** geçmişte etkili olan yaklaşımlarda eylemlerde ifade edilen kabul görmüş inançlar ve normların karakterize edildiği evreyi ifade etmektedir.

- **Kuluçka dönemi;** kabul görmüş bilgi ile bağdaşmadığı fark edilmeyen olayların yavaş yavaş biriktiği evredir.
- **Belirme anı;** krizin kaçınılmaz olarak karar vericilerin dikkatini çektiği evredir. Şayet örgütün erken uyarı sistemleri kriz sinyallerini yakalamışsa kriz önleme ve korunma mekanizmaları harekete geçirilebilir.
- **Hücum safhası;** krizin önlenemediği ve artık tüm çalışanlar tarafından hissedildiği evredir.
- **Kurtarma safhası;** durumun acilen yeniden tanımlandığı, böylece krizin en önemli özelliklerinin belirlenip kurtarma işleminin başladığı evredir.
- **Yeniden yapılanma safhası;** krizin etkileriyle başa çıktıktan sonra önceden kabul edilmiş inançlar, normlar, prosedürler ve hareket kurallarının, örgütün gelecek krizlerle baş etme yeteneğini geliştirmek üzere gözden geçirildiği evredir.

Yukarıda bahsedilen kriz aşamaları;

- Kriz öncesi dönem (1. ve 2. aşama),
- Kriz dönemi (3, 4 ve 5. aşama) ve
- Kriz sonrası dönem (6. aşama) olarak da adlandırılabilir.

Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir.

Kriz dönemi, kriz öncesi dönemde yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ve uygun tepkiler verilmemişse örgütün kriz dönemine girme olasılığı çok yüksektir. Bu dönemin özellikleri;

- Örgütsel belirsizlik en üst noktaya çıkar
- Sadece çalışan devrinde değil, yönetici personel devrinde de önemli artışlar görülür
- Çalışanlar yoğun bir stres durumunda kalır
- Zaman baskısı nedeniyle, karar almak için uzun süre ayırmak yerine tüm kararların ivedilikle alınması ve uygulamaya geçilmesi gerekir
- Yöneticiler kendi sorumluluk ve yetki alanlarını genişletmek ve normal zamanlardan daha otoriter bir yönetim tarzı benimsemek zorunda kalırlar.

Kriz sonrası dönemde, üst yönetim, adaptasyon, değişim ve yeniden yapılanma ile yeni bir döneme geçmeye çalışır.

İtibar Yönetimi

Faaliyet gösterdiği toplum tarafından sevilen, kabul edilen, benimsenen, sözüne değer verilen kurumlar, diğerlerine oranla, o toplumda daha rahat hareket edebilecek ve faaliyetlerini o ölçüde başarılı olarak yürütebilecektir. Kurumların duygusal zekâlarını geliştirme süreçleri sonunda ortaya çıkan tüm bu duyguların, tutarlı ve kalıcı davranışlar sonucu oluşturduğu bir unsur olan itibar kavramı, bu noktada kurumlara önemli avantajlar sağlamaktadır.

İtibar Kavramı

İtibar, kurumlar tarafından etkin şekilde yönetilebilir, geliştirilebilir. Kurumlar itibarlarını çeşitli paydaşları ile olan ilişkilerinde gösterdikleri tutarlı, istikrarlı, güven unsuruna dayanan davranışlarının sonucunda kazanılabilmektedir. Kurumsal itibar, en genel ifadesi ile kurumlar tarafından paydaşları ile yürüttükleri bilinçli ve planlı şekilde oluşturulan iletişim çalışmaları sonucunda ortaya çıkan, güvene, duygusal bağlılığa, sadakate, iyi niyete, sevgi ve saygıya dayanan

bir kavramdır. Kurumsal itibarı oluşturan ana unsurlar şunlardır:

- *Kişilik (Şahsiyet):* Örgütün karakterini ve değerler sistemini ifade eder.
- *Kimlik:* Örgütün kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder.
- *İmaj:* Paydaşların örgütü nasıl gördüğüdür.

İmaj ile itibar birbirleri ile benzer kavramlar olsa da itibar imaja göre daha kalıcı, daha derin ve kapsamlı bir yapıdadır. İmaj farklı insanlarda farklı şekilde olabilirken itibar tektir. Bu anlamda imajı itibar oluşumunun bir önceki adımı olarak nitelendirmek mümkündür.

Kurumsal İtibarın Yönetimi

İtibarın ve dolayısıyla kurumsal itibarın ölçülmesinde dikkate alınan bazı nitelikler vardır. Bunlar; *ürün ve hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, uzun vadeli yatırımların değeri, yenilikçilik, finansal sağlamlık, yetenekli elemanları çekme, geliştirme ve elde tutma becerisi, sosyal ve çevresel sorumluluk, kurumsal değerleri kullanmadaki bilgeliklerdir.* Bu niteliklerin yönetilmesine bağlı olarak kurumsal itibar değeri ortaya çıkar.

Kurumlar, itibar yönetimi çalışmaları kapsamında aşağıdaki adımları izlemelidir.

1. Adım: Durum Analizi *Mevcut Durumun Belirlenmesi, Kurumu Teşhis Etmek:* Bu adımda yürütülebilecek bazı analizler aşağıdaki gibidir:

- *Kimlik Analizi-* Tüm sosyal paydaşları ile olan iletişim süreçleri gözden geçirilerek, sahip olunan kimlikle uyumu araştırılır.
- *İmaj Analizi:* Kurum kimlik analizini yaptıktan sonra, faaliyetleri ve yürüttüğü iletişim süreçleri ile kendisini hedef kitlelerine nasıl yansıttığını tespit edebilecektir.
- *Tutarlılık Analizi:* Kurumlar, bu aşamada hedef kitleleri tarafından algılanan imajlarını nerede itibar ile birleştiği ve ayrıldığı noktaları tespit etmeye çalışır.

2. Adım: Geleceği Tasarlamak: Gelecekteki eğilimler, rakip analizi sonuçlarından elde edilen olası gelecek senaryoları, üst yönetimin kurumun gelecekteki stratejik yönü ve kaynakları ile nerede konumlandıracağını belirlemesi süreci olarak nitelendirilebilir.

3. Adım: Geçiş Sürecini ve Değişimi Yönetmek: Kurumsal anlamda itibar tanımlanırken, kurumlar, mevcut ve hedeflenen durumları arasındaki ayrılık ve farkları tespit ederek değişim yönetimini sorgularlar.

Kurumsal itibar yönetimi sürecinde kurumların itibarlarını yönetirken göz önüne almaları gereken bileşen ise aşağıdaki gibidir;

- Duygusal çekicilik
- Kalite ve yenilikçilik
- Liderlik
- Finansal durum
- Sosyal sorumluluk
- Çalışma çevresi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun genel iyiliğini temin edecek, gönüllü ticari uygulamaların ve kurumsal kaynaklarının katkısını sağlayacak kurumsal eylemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin, kurumların sahiplerinin, ortaklarının veya yöneticilerinin, işletmelerini idare

ederken, toplumun beklenti, istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, birey ve toplum yararım göz önüne alarak hareket etmesi, sosyal gereksinimlerin farkında olarak işletmeyi yönetmesi şeklinde tanımlanabilir.

Sosyal Sorumluluk Kampanyaları

Herhangi bir kurumu, ilgili bir sosyal amaç veya soruna karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma ve iletişim tekniğidir. Sosyal sorumluluk kampanyalarının verimli ve etkin olarak nitelenebilmesi için, kurumsal sosyal sorumluluğun günlük uygulamaların entegre bir parçası olması, sosyal sorumluluk kampanyalarının etkin iletişim kanalları ile desteklenmesi, bu sayede tüm paydaşların katılımının sağlanması, yöneticilerin sosyal sorumluluk ile ilgili kararları desteklemesi, etik değerlere ve yasalara gereken uyumun gösterilmesi gerekmektedir.

Sponsorluk

Sponsorluk, sponsor firma ile sponsorluğu yapılanın her ikisine de avantaj sağlamaya yönelik bir iş anlaşmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise; karşılıklı olarak kabul edilmiş ticari faydaları sağlamak amacıyla, bir bireyi, bir organizasyonu, olayı ya da faaliyeti desteklemek için ticari bir kuruluş ya da devlet tarafından aynı ya da nakdi destek sağlamaktır. Çeşitli sponsorluk tanımları eşliğinde sponsorluk ile ilgili olarak çıkarılabilecek ortak noktalar şöyle sıralanabilir:

Sponsorluk kurum tarafından yapılan bir yatırım olarak görülmekte ve kuruluşun yapmış olduğu tüm yardımı kapsayarak kuruluşun desteği ile yapılan yardımı ortaya koymaktadır.

Sponsorluk, kuruluş tarafından herhangi bir faaliyet ya da olaya destek niteliğindedir. Sponsorların, sponsorluktan beklediği fayda, olay veya faaliyetle birlikte önceden belirlemiş oldukları ticari amaçlarını gerçekleştirmektir.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi sırasında bütünsel pazarlama iletişiminin bir unsuru olan sponsorlukla birlikte diğer araçlar da kullanılmaktadır.

Sponsorluğun İlişkili Olduğu Alanlar

Sponsorluğun ilişki içinde bulunduğu diğer iletişim araçlarına şu şekilde değinmek mümkündür.

Sponsorluk ve Reklam: Reklamda kille iletişim araçları hedef kitleyi etkilemek için kullanılmaktadır. Ürün, hizmet ya da kuruluşun kendisini tanıtmaya yardımcı olan reklamlar, gazete, dergi, radyo, billboardlarda yer alabilmektedir. Sponsorluk da reklamların yer aldığı, reklamın kullanıldığı kitle iletişim araçlarından faydalanır.

Sponsorluk ve Satış Geliştirme: Satış geliştirmeyle, satış yerinde hedef kitle ile iletişim kurabilmek amaçlanır. Çeşitli örnek ürünlerin verilmesi, indirim yapılması, yarışmalar düzenlenmesi gibi faaliyetlerle müşteriler satırı almaya veya o ürünü denemeye teşvik edilirler.

Sponsorluk ve Halkla İlişkiler:

Sponsorluk yapan kuruluş, kuruluş tarafından yönlendirilmeyen bir faaliyeti desteklemekte ve böylece o kuruluşun topluma karşı olan sorumluluğunu da yerine getirmesini sağlayarak, hem topluma hizmet etmekte hem de kuruluşun imajının gelişmesine hizmet etmektedir.

Sponsorluk ve Ürün Tanıtımı:

Ürün tanıtımı, piyasaya yeni çıkan ürünlerin kitle iletişim araçlarında duyurulması amacım taşımaktadır. Sponsorluk vasıtasıyla medyada yer almak, ürünün veya kuruluşun tanıtımında olumlu etki sağlar.

Sponsorluk ve Ürün Yerleştirme: Ürün yerleştirmede bir film sahnesinde marka ya da ürünlerin kullanılması söz konusudur. Özellikle program sponsorluğunda kuruluşun adının veya ürünlerinin film içindeki sahneler geçmesi, bir nevi gizli reklam vasıtasıyla izleyicilere etki etmesi söz konusu olabilmektedir.

Sponsorluğun Yapılma Nedenleri

Sponsorluğun reklam amaçları, ürün destekleme diğer iletişim ortamlarını kullanma amaçları olarak üç ana başlık altında incelenmektedir.

Sponsorluğun Reklam Amaçları

Medyada (Radyoda-Televizyonda) reklamı yasak olan ürünlerin duyurulması, ürünlerin destelenmesi, diğer iletişim ortamlarının kullanılmasıdır.

Sponsorluğun Halkla İlişkiler Amaçları

Curada sponsorluğun yapılmasının nedeni, kuruluşun veya organizasyonun anlaşılması, tanınması ve halkta iyi niyet oluşturulmasının sağlanmasıdır. Bu anlamda sponsorluğun temel halkla ilişkiler amaçları şunlardır:

- İyi niyetin oluşturulması
- Kurum imajını desteklemek
- Kurum kimliğini pekiştirmek

Kuruluşun ismini tanıtmak

- Misafirperverlik ve personel ilişkilerini geliştirmek
- Gazetecilerin ilgisini çekmek

Sponsorluğun Pazarlama Amaçları

Firmalar hedef kitlelerinin ilgisini çekebilmek ve ürünleri ile hedef kitleleri arasında bağ kurabilmek için yaptıkları faaliyetlerden biri olan sponsorluk çalışmalarını da pazarlama politikaları çerçevesinde oluşturmaktadırlar. Pazarlama amaçlı yapılan sponsorluk faaliyetleri şöyledir:

- Bir ürünü yerleştirme
- Satıcıları desteklemek
- Pazarlama politikalarında değişiklikler oluşturmak
- Yeni bir ürünü tanıtmak
- Uluslararası pazarlama
- Ürün kullanımını desteklemek

Lobicilik

Uluslararası İlişkiler Sözlüğünde yer aldığı şekliyle lobicilik; “Baskı gruplarının amaçlarına varmak için kongrede, parlamentoda yaptıkları çalışmalardır. Kişilerin ya da özel çıkar gruplarının siyasal karar alma sürecini etkileme amacına yönelik girişimleri” olarak nitelendirilmektedir.

Farklı bir tanımlamaya göre ise lobicilik; “bir konu hakkında kamuoyunda olumlu izlenimler yaratılmasını sağlamak, lanse etmek, yanlış izlenimleri silmek veya düzeltmek, baskı gurupları yaratmak, aleyhte olan bir durumu lehe çevirmek” tir.

Lobi: İngilizce sözlük anlamı olarak “koridor”, “hol” ve “kulis faaliyetleri” olarak tanımlanan sözcüğün siyasi anlamı, belirli çıkar amaçları etrafında toplanan ve organize olan, parlamento koridorlarında yasa yapıcılarını bu çıkarları için etkilemeye çalışan, bu amaçla nüfuzlu kişileri ve basını etkileyen kimselerdir.

Lobicilik: Lobici, lobi faaliyetlerini yürüten, kişi ya da grupları bu faaliyetler için organize eden, siyasi amacı için çalışan ya da baskı grupları yararına siyasi mekanizmanın çeşitli kademelerindeki çalışanlarla ilgilenmesi için kiralanan kişi ya da kişilerdir.

Lobicilik: Siyasal olarak demokrasi ile yönetilen toplumlarda, kanım yapıcılarının belirli çıkar gruplarının iradeleri yönünde etkilenilmesi için girişilen faaliyetlere lobicilik denir.

Lobiciliğin İşlevleri

Lobicilik faaliyetlerinin temel işlevleri şu şekildedir:

- Yasa yapıcılarının üzerinde çalıştıkları çalışmalar ile ilgilenen kesimlerin ve çıkar gruplarının kimlikleri ve amaçlarının belirginleşmesine yardımcı olur, kanun yapıcılarının bu konudaki ön fikir geliştirmelerini sağlar.
- Yasa yapıcılarının çeşitli toplumsal kesimlerin duygu ve düşünceleri hakkında daha derinlemesine fikir sahibi olmasını sağlar.
- Yasa yapıcılarının, faaliyetlerinin sonuçları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.

Lobicilik Yöntemleri

Lobicilik çalışmaları kapsamında uygulanan faaliyetlerin sayısı çok fazla değildir. Bu kapsamda uygulanan başlıca yöntemler şunlardır:

- Doğrudan lobicilik
- Yerel halkın desteği ile yürütülen lobi faaliyetleri
- Ortaklaşa yürütülen lobicilik faaliyetleri

Halkla İlişkiler ve Lobicilik

Lobiciler tarafından yürütülen lobi faaliyetleri kapsamında birçok halkla ilişkiler tekniği kullanılmaktadır. Lobi faaliyetlerinin büyük oranda başarısı, bu kapsamda yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısına bağlıdır.

Halkla ilişkilerin temel amaçlarından bazıları, ilişki kurulan kişi ya da grupları istenilen yönde etkilemek, sempati ve desteklerini kazanmaktır. Lobiciliğin de amaçlarından bazıları bunlardır.