



Yaprak Özer
İndeks İçerik İletişim Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Sus duymasın, söyleme sakın

Hayatımızı kriz olsa da yokmuşçasına yaşıyoruz. Krizin geleceğini öngörmek, krizin türünü önceden tespit etmek, boyutlarını ölçmek, krizi yönetmek ve krizde iletişim yapmak geride durduğumuz alanlar.

Krizi kriz çıkararak yönetmenin gerektiğine mi inanıyoruz yoksa başka türlüünü mü bilmiyoruz bilmiyorum, sevincimizi de üzüntümüzü de adam gibi yönetmeyi bilmiyoruz.

Birbiri ardına kriz yaşadığımızı göre ki aslında yalnız biz değil tüm dünya için geçerli, yeni normalimiz krizi içselleştirmek hatta normalleştirmek. Doğal afet, terör, siyaset, kaza, hastalık, uluslararası ilişkiler... Her gün değişik açıdan krizin tadına baktığımız alanlar.

Tadından yenmediğini gördüğümüz anda en kestirme yol olarak iletişim kanallarını kapatmakta mahiriz: sus duymasın! İletişime engel olursak unutulur, görünmez, hafifler, zaman kazanırız gibi düşüncelerimiz var.

Bu doğal reaksiyonun anlamı şu; yönetemiyorum, yok olacağıma ekranı karartayım! Kişisel ilişkilerimizde de kurumsal ya da ulusal ilişkilerimizde de fark etmiyor benzer süreçlerden geçiyoruz. Geçmişte rahatlıkla mümkün olanlar, teknolojiyle birlikte değişen sosyal ilişki ve yaşam döngümüzde artık mümkün değil. Öyle ki, kapatarak durdurmak ve susturmak şöyle dursun, yeni krizlere doğru yelkenleri rüzgârla doldurduğunuzu unutmayın.

Kriz, bir dönüm noktası olarak nitelendirilebilir. Dönüştürür. Krizden sonra hiçbir şey eskisi gibi olmaz. İz bırakır, can acıtır... Kimi zaman satışı bıçak gibi keser, geliri sıfırlar, çoğu zaman itibarı silip süpürür, can alır hayat karartır!

Kısa aralıklarla ulusal çapta yaşadığımız terör saldırıları, hafızalarımıza kazınan maden kazaları, yıllarca tersanelerde yaşanan dramlar, ihmal yüzünden düşen asansörler, mülteci dalgası, uluslararası siyasi kazalar...

Kriz sözcüğü, Antik Yunanca, "karar vermek, ayırmak ve muhakeme etmek" anlamlarına gelen 'krinein' fiilinden türemiş bir kavram. Ortaçağ'a kadar tıbbi bir terim olarak kullanılmış. Tıbbın öncüleri kabul edilen Hipokrat ve Galen eserlerinde sıklıkla yer vermişler. Terim, tıbbi olarak hastalığın seyirindeki belirleyici anı işaret ediyor. O kritik an ya hastayı alt edip öldürüyor ya da hasta, hastalığı yenip gücünü kazanıyor. Antik Yunan'da 'dönüm noktası'na işaret eden kavram, 1600'lerde tıbbi bir terim olmaktan çıkarak 'crisis' olarak İngilizce'de kullanılmaya başlamış. Bugün bakarsanız, kriz kavramının literatürde onlarca tanımı bulunuyor.

Kriz, beklenmedik bir anda yakalıyor, tehdit ediyor, kurban yaratıyor, alışık olunan süreçleri kesip rutini bozuyor, ortaya belirsiz ve bulanık bir durum çıkarıyor. Kriz tehdit ediyor, her nerede ve ne yapıyorsanız performansı olumsuz etkiliyor. Karşı eyleme geçilmezse onarılması mümkün olmayan sonuçlar doğurabiliyor, psikolojik gerilime neden oluyor; korku, panik ve öfke krizin yol açtığı en belirgin duygular.

Krizle başa çıkmak mümkün mü?

Krizle başa çıkmaktan ne anladığınıza bağlı. Yaşıyorum ayaktayım, kabul görececek bir sonuç ise tabii mümkün. Krizden yara almadan ya da dönüşmeden çıkmak ise neredeyse imkânsız. Ama bir yol var, krizin çıkmasını engellemek. Öngörmek, tedbir almak, plan yapmak, hazırlıklı olmak anlamına gelir.

Kriz kucağa düştüğü an itibarıyla geç kalınmış olduğu bilinciyle hareket etmenin faydasını hatırlatabilir miyim? Kriz çıktıktan sonra kriz yönetimi, fiili zararı azaltmak için tasarlanmış bir süreçten başka bir şey değil. Krizin türünü doğru tespit edip önceden hazırlanmış bir yönetim planı ile anı anında yaşayarak adım atmaktan başka da yolu yok.

Kriz yönetimi teknik, yönetsel, taktiksel, operasyonel ve ilişkisel boyutları olan bir zaman dilimi. Sürecin tümüyle planlanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi geleceğe yönelik tehdit ve sorunların belirlenmesi, krizle başa çıkabilmek üzere önlem alınıp uygulanması, kriz anında, krize nasıl tepki verileceğinin değerlendirilmesini kapsayan bir süreçten söz ediyoruz. Amaç, krize yol açan nedenleri tespit etmek, durum değerlendirmesi yapmak, en az kayıpla atlatılması için önlem alınması, uygulanması, takip ve kontrol edilmesi.

Nedir bu kriz iletişimi?

Kriz iletişimi, kriz yönetiminin hayati bileşeni, operasyonel bir parçası! Kriz ve kriz tehdidi sürekli bilgi akışına ihtiyaç duyar; bilginin işlenerek yorum haline getirilmesi, iletişim kanalları vasıtasıyla paylaşılması esas olmalı.

Kriz patlak verdiğinde toplumda yükselen heyecan, gerginlik, korku ve panik haline tepki vermek için sınırlı bir süre olduğunu unutmamak gerek. Bu sürede, krize yol açan olayın anlaşılmasını sağlayacak veriye ulaşmadaki engeller, belirsizlik ortamı yaratmakla kalmaz yeni krizler yaratmak için var gücüyle çalışır. Dedikodu, spekülasyon, varsayım ve çıkarsama gibi hatalı-yanlış-eksik bilgileri içine çeker. Gergin atmosferle, belirsizlik durumu birbirlerine eklenir. Sonucunda da ortaya istikrarsız enformasyon ortamı çıkar. Kriz iletişimi yönetimi de istikrarsız enformasyon ortamının yönetilmesidir.

Bilgi yönetimi, kaynakların tanımlanması, enformasyon toplama, analiz, bilgi paylaşımı ve karar verme aşamalarını içeren süreçtir. Kamuoyuna yapılacak açıklamalarda, verilecek bilgi ve mesajların analiz edilmesi ve oluşturulması sürecini kapsar. Krize verilecek ilk yanıt kritik, yanıtın içeriğini oluşturacak bilginin belirleyici rolü olduğunu unutmamak gerekir.

Algı yönetimi, yaşanan krizin nasıl anlaşılacağı ve içselleştirileceğini yönetmek üzere kullanılan iletişim çalışmalarını içerir. Çoğu zaman krizin ne olduğu değil, an itibarıyla nasıl algılandığı, tarihe nasıl mal olacağı, nasıl anımsandığı krizden daha önemli olur. Aslında algı yönetimi kriz sonrası yönetimini içerir.

Zaman yönetimi, kendimizi milletçe başarılı bulamadığımız bir kavram. Zamanında çalışmak, ön hazırlık yapmak, zamanında davranmak, gecikmemek, momentumu yakalamak nedense uzak durduğumuz bileşenler. Zaman yönetimi ile ilişkimiz, filin züccaciye mağazasında dolaşmasına benziyor. Her zaman geç ya da manasızca erken davranıyoruz.

Liderlik ve lider yönetimi, krizlerin başarısı aslında yöneten liderin başarısına endeksli demek abartılı olmaz. Liderin başarısı da arkasındaki ekibin başarısına bağlıdır. Tek başına sürdürülebilir oyun kurmak hayal. Kriz de iletişim de takım oyunu, bununla birlikte lidere çok iş düşer. Soğukkanlı, hedef odaklı, planlı ve hesaplı hareket eden; empati duyan sempatik, kavrayıcı ve güçlü liderlikten söz etmek isterim. Bilgiye itibar eden, muhakeme gücü yüksek, ekibini dinleyen, etki altında kalmayan liderlik, krizin sevmediği tiptir çünkü kriz güçlü liderlik altında oksijen alamaz.

Sözcü yönetimi, ne söylediğini, ne zaman, hangi şartta, ne tür bir beklentiyle söylediğini hesaplamamak saatli bombayı yalnızca krizin göbeğine yerleştirmek gibi bir şey. Yeri geldiğinde konuşmak ve asla susmamak, ulaşılır olmak ama ortada olmamak. Görünür olmak ama rol çalmamak. Ağzından çıkanı kulağınla duymak, kalbinde hissetmek. Her sözcüğün bir sonraki anda etkisini hesap ederek ipi biraz germek biraz salmak, görüntüden çok içeriğe önem vermek fark yaratan lider ve sözcü özellikleridir.

Unutmadan... Bir de sabır!

Kriz iletişimi, krizin negatif sonuçlarından korunmak, krizin vereceği zararı azaltmak, doğru bilgi sağlamak, alınan hasarın nasıl iyileştirileceğinin yollarını göstermek, sorumluluğu açık net belirleyerek, imaj ve algıyı yönetmek, destek yaratmak, hatalar nedeniyle özür dileyebilmek diye sıralanabilir.

Ve dahası var; kaygıyı, panik, korku durumunu azaltmak; iletişim kanallarını kuvvetlendirmek; samimi, dürüst, kesin ve hızlı yanıtlarla sağlanan bilgi akışıyla, krizden en az zararla çıkmak; yeni krizlerin çıkmasını önlemek; krizden pozitif sonuçlar çıkarmak.

Bunlar doğru bilgiyle mümkün. Bilgi güçlü içerik demek. Güçlü içerik hızlı ve doğru karar almayı kolaylaştırır. Söylemeye gerek var mı; kriz için ehil insan kaynakları gerek. Doğru ve içeriği kuvvetli iletişimciler. Meslekten, iyi eğitilmiş, profesyonel!

Kriz rehberi:

1. Herkesi sürece dâhil et, kimseyi dışlama
2. Dinlemeyi bil, geri bildirimleri değerlendir
3. Dürüst, samimi, açık iletişim dili kullan
4. Ortaklarla dayanışma içinde ol
5. Medyayı unutma, beklentilerini karşıla, iletişim kanallarını açık tut
6. Acıyı paylaş, empati kur
7. Taraf tutma
8. Sorumluluklarını kabullen
9. Kurum sözcüsünü itinayla seç, eğit ve yönet
10. Kesin, açık ve net bilgi ile ne olup bittiğini anlat