

KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Aydemir OKAY*

Abstract

A crisis is any situation that threatens the integrity or reputation of a company, usually brought on by adverse or negative attention. Therefore, effective crisis management is equally important for property developers. Crisis management has been an area of special expertise within public relations. Public relations practice has an important contribution to make to crisis planning, crisis management and to deal with the aftermath of crisis. The ability to communicate quickly and effectively is clearly an important component of successful and effective crisis management. Because of public relations' developing role in crisis management its part in management will increase in importance. There is no such thing as preformulated crisis management plans or procedures. In this study, conceptual framework for crisis management is examined, and this study highlights the mistakes made in some crisis cases, before examining the strategy employed to recover the situation.

**Yard.Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü*

Key Words: Crisis, crisis management, crisis communications, public relations.

.....

Son yıllarda halkla ilişkilerin uzmanlık alanlarından birisi olarak kriz yönetimini görmekteyiz. 1980'li yıllara kadar kriz yönetimi kavramı pek bilinmemesine rağmen bu tarihten sonra yaşanan birçok felaket (Bhopal, Shuttle, Zeebrugge, Sellafeld, King's Cross, Piper Alpha, Lockerbie, Exxon Valdez gibi) kuruluşların "kriz yönetimi"ne yönelmelerine ve halkla ilişkiler firmalarının da kriz yönetimi kavramını benimsemelerine ve bu alanda danışmanlıklar yapmaya başladıklarını görmekteyiz.

Yoğun bir ticari rekabetin yaşandığı günümüzde, kuruluşların ürün ve hizmetlerine yönelik olarak hedef kitlelerini genişletme isteğiyle hem ürettikleri ürün ve hizmetlerde, hem de kurumsal itibarlarını geliştirmek amacıyla faaliyetlerde buldukları ve bunlar için de büyük meblağlarda para ve zaman harcadıkları görülmektedir. Fakat aynı çaba bir kriz yönetimi planı hazırlayarak krize hazırlıklı olmak, hatta böyle bir durumu bir fırsata çevirerek krizden kazançlı çıkmak için harcanmamaktadır. Başarılı faaliyetler ve hizmetlerden elde edilen itibar, olumlu imaj ve hatta kuruluşun varlığı bir krizle bir anda ortadan kaybolabilmektedir.

Günümüzde kitle iletişim araçlarının büyük bir hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, özellikle de son yıllarda internetin hızla yaygınlaşması, internet kullanıcılarının sayısının neredeyse dünya nüfusunun %10'una ulaşması sonucu dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir felaketin veya bir krizin çok hızlı bir şekilde tüm insanlara ulaşabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu

nedenle meydana gelen herhangi bir olumsuz durum veya kriz olayında, haber başka kaynaklardan duyulmadan önce hedef kitlelere her şeyi doğru ve hızlı bir biçimde aktarmak önem taşımaktadır.

Kriz yönetiminin 1980'lerden sonra rağbet kazanmasına rağmen, bu alanda yapılan uygulamaların bazılarını halkla ilişkilerin öncülerinden olan Ivy Lee'nin üstlendiği faaliyetlerde görmek mümkündür. Nitekim Lee, 1906 yılında yeniden ortaya çıkan sorunları çözmek için Amerikan antrasit kömür endüstrisi ve Pennsylvania Demiryolları için, içinde buldukları durumlardan kurtulmaları amacıyla bu kuruluşlarca görevlendirilmiştir (Jefkins 1994: 367). Lee, üstlenmiş olduğu bu çalışmalarda açıklık ilkesini benimseyerek dedikodu ve söylenti temeline dayanan abartılı anlatımın yerine, olaylardan kamuoyunun doğru bir biçimde haberdar edilmesini sağlamak amacıyla olayların meydana geldiği yerlere basın mensuplarının girmesine ve bilgi toplamasına imkan sağlamıştır.

Lee'nin uygulamış olduğu bu halkla ilişkiler davranışı günümüzde de izlenmesi gereken bir davranıştır. Son 20 yıl içerisinde çok sayıda kuruluşun çeşitli kriz olaylarıyla karşılaştığını gördük. Bu krizlerin niteliklerine bakıldığında bir kısmının kriz öncesi hazırlık yapılmamasından, bir kısmının da kriz esnasında kamuoyunu yeterince aydınlatmadıklarından, kriz iletişimini tam olarak uygulayamadıklarından ve kuruluşların, krizlerden genel olarak bir fırsat yaratmak yerine onlardan olumsuz olarak etkilendiklerini söylememiz mümkündür.

Bu çalışmamızda genel olarak kriz ve kriz yönetimi, kriz yönetimi stratejileri ve modelleri konularını ele alarak, kriz planı ve

kriz yönetiminde halkla ilişkilerin yerinin ve işlevinin neler olduğunu inceleyerek belli başlı krizlerin nelerden kaynaklandığını ve sonuçlarının neler olduğunu konumuz içersinde ele almaya çalışacağız.

A. Kriz Tanımı

Etimolojik olarak kriz sözcüğü Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen krisis sözcüğüne dayanmaktadır (Özdemir 1994: 16). Kriz, bir kuruluşun üst düzey hedeflerini tehdit eden, kuruluşun varlığını tehlikeye sokan ve kuruluşun hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlardır (Budak ve Budak 1995: 201). Diğer bir tanıma göre kriz, bir kuruluşun beklemediği bir zamanda meydana gelen, kuruluşun itibarının sarsılmasına neden olan ve sorunun çözümü için çok sınırlı bir sürenin olduğu olaylardır (Winner 1990: 87).

Bir başka tanıma göre de kriz, bir kuruluşun rutin sistemini bozan ve birdenbire ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanmaktadır (Tüz 1996: 3). Bir diğer tanıma göre kriz, bir kuruluşun üzerinde büyük etkisi olan, dahili ve harici meselelerden kaynaklanan bir tehdit veya fırsattır (Brónn ve Olson 1999: 359). Bu kriz tanımı diğer tanımlardan farklı olarak krizi bir fırsat olarak da değerlendirmektedir. Nitekim Çince weixi_n (tehlike) ve jihui (fırsat) kelimelerinden meydana gelen “w_i-ji” krizi ifade etmektedir.

Kriz yönetimi konusunda uzman olan Register ise krizi şu şekilde tanımlamaktadır: “Bir kuruluşun eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel bakımından kuruluşun lehine olmayan

bir olaydır" (1995: 159). Tüm bu kriz tanımlarında genel olarak krizin beklenmedik bir zamanda ortaya çıktığı, kuruluşun varlığını tehdit ettiği ve hızla harekete geçilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Yapılan kriz tanımlarında krizin daha çok tehlike oluşturduğu üzerinde durulmuş, fırsat oluşturduğu üzerinde pek durulmamıştır. Oysa kriz, bir kuruluşun varlığını tehdit etmekle birlikte kuruluşun rutin durumundan çıkıp harekete geçmesine de yol açmaktadır.

B. Krizi Meydana Getiren Etmenler

Toplumda faaliyet gösteren kuruluşlar bir sistem içerisinde buldukları için birbirlerinden etkilenmektedirler. Çeşitli sistemler ve alt sistemler arasında bir uyumsuzluk ve çatışma olduğu zaman, çeşitli olağan dışı koşullar ve durumlar ortaya çıkmaktadır. Krize neden olan faktörleri genel olarak *işletme içi faktörler* ile *çevre faktörleri* olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. İşletme içi faktörler arasında üst yöneticilerin yeteneksiz olmaları, kuruluşun yaşam safhasındaki durumu ve kuruluşun içerisinde meydana gelen çeşitli sorunlar yer almakta; çevresel faktörler arasında da doğal koşullar, toplumsal, ekonomik, kültürel, teknolojik, hukuki ve siyasal etmenlerin değişimi yer almaktadır (Tüz 1996: 4-8; Özdemir 1994: 20-22).

Krizler genellikle beklenilmeyen zamanlarda ve durumlarda meydana gelmekle birlikte, bazı potansiyel krizlerin olabileceğini önceden düşünmek ve gerekli önlemleri almak mümkün olabilir. Black, potansiyel krizleri *bilinmeyenlerin bilinmesi* ve *bilinmeyenlerin bilinmemesi* olarak iki kategoride ele almıştır. Mesela havayolu, demiryolu, gemicilik, kimya alanı, nükleer alan,

petrol rafinerileri, elektrik üretimi, boru hatları, kömür madenleri, inşaat ve tünel çalışmalarında çeşitli kazaların ve felaketlerin olması muhtemeldir. Böyle yerlerde tehlike “bilinen”dir, fakat tehlikenin ne zaman meydana geleceği “bilinmeyen”dir. İkinci kategoriye giren bilinmeyenlerin bilinmemesi halinde ise krizlerin olacağı önceden tespit edilemez. Örneğin deprem, yanardağ patlaması, sel gibi felaketler bu grup içerisinde yer almaktadır (Black 1993: 139).

Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan kriz türleri, çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuşlardır. Genel olarak krizleri meydana getiren sebepler ürün hataları, üretim makinelerinde bozulma, endüstriyel kazalar, sabotaj, ürün taklitçiliği, şirketin el değiştirmesi, yalan, iftira, terörizm, boykotlar, hatalı iletişim, iç ve dış ekonomik dalgalanmalar, yasal düzenlemeler, yangın, kamuoyunun algılamasında meydana gelen değişiklikler şeklinde sıralanmaktadır (Özdemir 1994: 23-25; Jefkins 1994: 372). Krizleri meydana getiren etmenlere bakıldığında krizlerin doğa olaylarıyla kuruluşun içinde ve dışında gelişen olaylardan kaynaklandığı görülmektedir.

C.Potansiyel Krizlerin Saptanması

Potansiyel krizlerin öncelikli olarak saptanması, bunlara yönelik eylem planlarının geliştirilmesi ve bu planların zaman içerisinde güncelleştirilmesi bir krizin meydana gelmesi durumunda kuruluşun krizi çözmeye ve kamuoyuyla olan ilişkilerini normale çevirmeye etkili olacaktır.

Potansiyel krizleri belirlemede geçmişte aynı alanda faaliyet gösteren bazı kuruluşların yaşamış olduğu krizleri

inceleyerek, kuruluşun daha fazla büyümek veya küçülmek gibi birtakım planlarını, kuruluşun faaliyette bulunduğu ülkedeki yasal düzenlemeleri bilmek, meydana gelebilecek bir krizin kurum içi ve kurum dışındaki hedef kitleyi nasıl etkileyebileceğini tespit etmek, önlem almada kuruluşa fayda sağlayacaktır (Regester 1995: 159). Potansiyel krizlerin saptanması, kriz yönetimine hazırlık olması için birtakım hususları da beraberinde getirmektedir. Öncelikli olarak, kuruluş yönetiminin, kriz konusunda eğitimini ele alan teorik eğitimin verilmesi ve krizin çeşitli çözüm yolları konusunda düşünmesini ve plan yapmasını sağlayacak çalışmaların yapılması, medyayla ilişkileri sağlayacak sözcünün kriz röportaj teknikleri konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Kriz simülasyonlarıyla güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ve genel olarak da tüm bilgilerin güncelleştirildiği bir çalışmanın yapılması yerinde olacaktır (Bland 1995: 277). Böylece olası bir kriz durumuna karşı en iyi şekilde hazırlanmak kuruluşun daha kısa bir sürede en az zararla krizi atlatmasına neden olacaktır.

Bir kuruluş için kriz, kuruluşun varlığını ve kazancını ciddi olarak tehdit eden unsurları kapsamaktadır. Krizle karşılaşan bir kuruluşta çok kısa bir sürede karar almak zorunda kalan yöneticiler strese girmekte ve bu kısa süre içinde de yeterli bilgiye ulaşmamaktadırlar (White 1991: 110). Bu nedenle yöneticilerin sağlıklı kararlar verebilmeleri için düzenli bilgi akışını sağlayacak bir yapılanmanın kurulması gerekmektedir. Böylelikle yönetici gelen bilgileri değerlendirebilecek, daha isabetli kararlar alabilecek ve yaşadığı stres azalacaktır.

Kurumsal bir kriz esnasında halkla ilişkiler görevlisi, üst düzey yönetimin bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Halkla

ilişkiler görevlisinin, kriz yönetimi ekibinin bir üyesi olarak stratejik bir görev üstlenmesi gibi görev alanı ortaya koyulurken yaptığı görev, çoğu zaman teknik veya işlevsel olarak tanımlanmaktadır (Brann ve Olson 1999: 359). Kazancı da olağan dönemlerde destek olarak yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının kriz dönemlerinde eylemci birim çalışmasına dönüştüğünü, çünkü kriz dönemlerinde örgütsel fonksiyonların çoğunun medyayla ilişkilere yönelmek zorunda kaldığını, bu nedenle de halkla ilişkilerin yapı ve işlevlerinin değişikliğe uğrayabileceğini belirtmektedir (1997: 280).

Halkla ilişkiler, krizde özellikle iletişim sağlama görevini üstlenerek yönetime önemli katkılar sağlamaktadır. Bir krizde halkla ilişkilerin katkısı, kuruluşun olası krizleri önceden tahmin etmesine ve bunlara yönelik hazırlıkları yapmasına, kriz anında iletişim fonksiyonunu düzenlenmesine ve kriz sonrasında ortaya çıkan konuları ele almada ortaya çıkmaktadır.

Ç. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri (Penrose 2000: 158-160):

Kriz yönetimi konusunda çeşitli araştırmacıların ortaya koyduğu çeşitli strateji ve modelleri genel hatlarıyla ele almak kriz yönetimi konusundaki gelişmeleri anlamamızı kolaylaştıracaktır.

1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Robert F. Littlejohn'un kriz modeli, temel kriz yönetimi gelişiminin prensiplerini veren bir çerçevedir. Littlejohn'a göre kuruluşun yapması gereken ilk iş kriz yönetimi organizasyon yapısını oluşturmaktır. Bu işlemi, kriz ekibinin seçilmesi takip edecektir. Ekip seçildikten sonra ekibin geliştirilmesi simülasyonlarla ve eğitim araçlarıyla yapılmalıdır. Daha sonraki

aşama ise, bir kriz durumu kontrolünü sağlamak ve dizayn etmektir. Potansiyel senaryoların yeniden değerlendirilmesi yapıldıktan sonra bir acil durum planı hazırlanmalıdır. Littlejohn'un modelinin son aşaması ise, gerçekten krizi yönetmektir.

2. Fink'in Kapsamlı Kontrolü

Steven Fink, kapsamlı bir durum kontrolünü önermiştir. Böylece kuruluş her bir fonksiyonel alanda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemek için çalışacaktır. Senaryo geliştirilince, eylem planları hazırlanmalı, bu planlarda kriz durumunun tanımlanması, arzulanan veya kabul edilebilir bir dizi sonuçların ifadesi yer almalıdır. Sonuç olarak kriz ekibi üyeleri, stratejik veya taktiksel seçenekler geliştirmek için "güya" veya "eğer o zaman" şeklinde olabilecek soruları cevaplandırmalıdır.

3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı

Jan I. Mitroff'a göre şirket anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlamamasına rağmen bir şirket daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri gruplayabilir. Kriz grupları belirlendikten sonra, kuruluş en iyi önleyici tedbirleri düşünerek her gruptaki en kötü senaryoyu hazırlamalıdır. Böylece bir kriz senaryosuna hazırlık diğer birkaç benzer veya ilgili senaryoların da görülmesini sağlayacaktır.

4. Kriz/Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Kriz yönetimi örgütler için stratejik olarak önemli görülmektedir. Mitroff ve diğerleri, kriz yönetimi perspektiflerinin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi gerektiğini tartışmışlardır. Oysa stratejik yönetim, piyasada rekabetin saldırgan yönlerine odaklanırken, kriz yönetimi daha çok şirketin savunmacı yeteneklerini ele almaktadır. Stratejik yönetim bir

kuruluşun refahını tanıtırken kriz yönetimi kuruluşun refahını, zenginliğini korumak için uğraşmaktadır. Preble ve Mitroff ve diğerlerine göre, her iki perspektif de dikkat ve üst yönetimin ilgisini, desteğini gerektirmektedir. Bu yüzden bunların stratejik yönetim perspektifine entegre edilmesi gerekmektedir.

5. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi (Burnett 1998: 480-484)

Kriz durumları tehdit düzeyine, tercihe, zaman baskısına ve kontrol düzeyine dayalı olarak 16 hücrelik bir matrise sınıflandırılabilir. Matris bölünmemiş bir kriz türü olarak izlenebilir. Örneğin büyük bir kriz, zaman baskısının yoğun olduğu, kontrolün az olduğu, tehdit düzeyinin yüksek olduğu ve tercihlerin sınırlandığı bir durum olacaktır. Böyle bir kriz 4 aşamalı bir durum olarak sınıflanabilir, oysa 3 aşamalı bir kriz stratejik yönetimi ve benzerini kendine çeken üç özelliği sergileyecektir.

Matris sınıflandırmasının bazı faydaları vardır. Kriz yönetimi ekibi tarafından matris analizi ve hazırlığı problemin farkına varılmasında paha biçilmez bir deneyimdir. Matris, bir şirketin her bir potansiyel krize tahsis edeceği uygun kaynaklar için, ihtiyaç duyabileceği tüm potansiyel kriz durumlarının bir listesini çıkararak ve öncelikleri belirleyerek karar almayı kolaylaştıracaktır.

Tüm bu modellerde kuruluşların krizlere hazırlıklı olması ve krizleri en makul düzeyde atlatmaları için önleyici tedbirlerin alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

D.Kriz Yönetimi Unsurları

Genel olarak krizlerde, krizleri önlemeye yönelik olarak hazırlanmaya çalışılan kriz planlarına, yönetim ekibine, kriz

esnasında yapılan iletişim çalışmalarına ve krizin kuruluşu ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan kriz sonrası değerlendirme faaliyetlerine yer verilmelidir.

1. Kriz Yönetimi Planı

Halkla ilişkilerin kriz planlamasına katkısı, kuruluşu ve yöneticilerine nelerin yanlış gidebileceğini düşünmelerine yardımcı olmaktır. Halkla ilişkiler, önemli ilişkileri engellemeye çalışan çeşitli meseleleri ve eğilimleri önceden tahmin etmeye çalışan bir uygulamadır. Kriz planlamasının bir unsuru olarak halkla ilişkilerin izleme çalışmaları, resmi olmayan temaslar ve bütün kurmuş olduğu temaslar bilgi toplamaya yöneliktir. Örneğin ürünlerinden bazılarını canlı hayvanlar üzerinde test ettiği bilinen bir ilaç şirketinde çalışan bir halkla ilişkiler görevlisi, hayvan hakları savunucularının kamuya yaptıkları açıklamaları ve faaliyetleri izleyerek gösterebilecekleri tepkileri değerlendirebilir ve şirketin faaliyetleri ve personeli hakkında aşırı gidenlerin potansiyel eylemlerine şirketi hazırlayabilir (White 1991: 112). Fakat sınırsız sayıda muhtemel kriz senaryolarının olması ve bunların uygulanması evrensel olarak kabul edilmiş bir planlama stratejisinin uygulanmasını önlemektedir. Bazı durumlarda kriz planlaması yapan kişilerin planlarının krize uygun olmadığı zamanlar da bulunabilmektedir. Yine de kuruluşların büyüklüklerine ve faaliyet alanlarına bakılmadan muhtemel krizlere karşı hazırlıklı olmak için proaktif bir kriz planlamasının yapılması gerekmektedir.

Proaktif kriz planlaması oluşturmak için (Regester 1989: 102-103; Black 1993: 140-141): Potansiyel krizlerin gruplandırılması, bunların önlenmesi için çeşitli analiz ve

politikaların ortaya konulması, potansiyel krizlerin tehditlerini ortaya koyan ve bunlarla başa çıkabilecek strateji ve taktiklerin geliştirilmesi, simülasyon çalışmalarının yapılması, krizden etkilenen kitlelerin belirlenmesi, kriz yönetimi ekibinin ortaya konulması ve bunların eğitiminin sağlanması, krizden etkilenebilecek dahili ve harici hedef kitleye yönelik olarak etkin iletişim kanallarının oluşturulması ve kuruluşun itibarının krizden en az zarar görmesine çalışılması, kriz planının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekecektir.

Hazırlanan kriz planlarının da güncelleştirilmeleri ve zaman zaman simülasyonlarla uygulamalarının yapılması gerekmektedir. Batı Kanada'da bulunduğu bölgede sık sık orman yangınları ve sel gibi felaketlerle karşılaşan bir kuruluş, bunlardan en az düzeyde etkilenmek için kimin, neyi yapacağını önceden planmış fakat kuruluştaki personel değişiklikleri güncellenmemiştir. Bu durumda, kuruluşun karşılaştığı felaketlere karşı yeterince önlem alamamasına ve felaket anında yanlış kişilerin görevlendirilmesine neden olmuştur(White 1991: 113). Dolayısıyla krizleri önceden tespit etmeye ve eylem planları yapmaya yönelik çalışmaların yanında sürekli olarak planların güncellenmesi ve görev dağılımının yenilenmesi gerekmektedir.

Western Union Corporation tarafından oluşturulan bir çalışma, endüstriyel ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren en büyük 390 şirketin sadece 207'sinin bir kriz planının olduğunu ortaya koymuştur (Seitel 1992: 541). Yine Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre her üç işletmeden birisinin iyi bir kriz planı varken, tüm işletmelerden sadece ikisinin iyi bir kriz yönetiminin olduğu, fakat tüm işletmelerin iyi birer sözcülerinin bulunduğu

ortaya çıkmıştır (Kothes & Klewes 1997). Krizlerin olabileceğinin bilinmesine rağmen, kuruluşların önceden kriz planlarını ve kriz yönetimi ekibini hazırlamamaları pek çok kuruluş tarafından hala kriz yönetiminin anlaşılmadığını ortaya koymaktadır.

2. Kriz Yönetimi Ekibi

Bir kuruluşun karşılaştığı herhangi bir kriz durumunda alınacak önlemleri tek kişinin kararlaştırması yerine, bir ekibin değişik görüşler ifade ederek farklı boyutlarda krizi değerlendirmesi ve uygulanacak kararları alması daha isabetli olacaktır. Bir kriz olması halinde, bunu mümkün olduğunca önleyecek bir kriz yönetimi ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Bu ekipte üst yönetim, halkla ilişkiler veya iletişim yöneticisi, finans müdürü, hukuk, üretim, yatırımcı ve hissedarlarla ilişkiler, pazarlama/reklam/tele-pazarlama, veri işletim ve büro hizmetleri gibi bölümlerin yetkili temsilcileri bulunmalıdır (Mercer ve Singer 1989: 157). Eğer kuruluşun birkaç yerde tesisi veya bürosu varsa, kuruluş uluslararası bir firmaysa veya bölge temsilcilikleri bulunuyorsa, ilgili birimin temsilcisi de ekibe dahil olmalıdır (Özdemir 1994: 31; Jefkins 1994: 370). Kriz yönetimi ekibi üyelerinin sayısı fazla tutulmamalıdır. Çünkü sayı çoğaldıkça hızlı hareket etmek ve etkin kararlar almak zorlaşabilir. Kriz yönetimi ekibini oluşturanların ele aldıkları soruna yoğunlaşabilmeleri için normal günlük işlerinin de hafifletilmesi gerekir (Register 1989: 104).

3. Kriz İletişimi

Kriz anında etkili bir iletişim kurmak, bir kuruluşun en öncelikli konusu olmalıdır. Böylelikle önceden hazırlanmış ve kriz anında elde edilen bilgilerle oluşturulan bir iletişim stratejisi en doğru bilginin en hızlı bir biçimde hedef kitlelere ulaştırılmasını sağlayacaktır. Bu işlev de ancak iyi bir kriz iletişimi planlaması yapmak, kuruluş sözcüsünü tespit edip onu açıklama yapma konusunda eğitmek, önemli hedef kitleleri belirleyip verilecek mesajları oluşturmakla gerçekleştirilebilir.

Etkin bir kriz iletişimi planlamasının amacı, kuruluşu korumak ve krizden mümkün olduğunca en az zararla çıkmaya çalışmaktır. Eğer bir kuruluşun kurumsal kimliği varsa ve ne yaptığına önem veriyorsa iletişim kurma eğiliminde olacaktır (Regester 1995: 158). Bunun için de önceden hazırlık yapmak gerekecektir.

Bir kriz meydana geldiğinde önemli bir iletişim prensibi olarak "olaylar meydana çıkıncaya kadar bekleme" düşüncesine gidilmemeli, krizle ilgili olan bilgiler mümkün olduğunca medyaya ve ilgili hedef kitlelerle paylaşılmalıdır. Eğer medyaya bilgi verilmezse ikinci veya üçüncü kaynaklardan alınan, yeterli olmayan ve bazen de yanlış olarak aktarılan bilgiler kuruluşun aleyhine olacaktır. Medyaya devamlı bilgi akışı olduğu taktirde kuruluşun krizle ilgili olarak çeşitli çalışmalar yaptığını ortaya koyacak, bu da kişilerin krizi nasıl algıladıkları konusunu etkileyecektir.

Yapılan araştırmalara göre, çoğu kimsenin, krizle ilgilenen yönetimin olayla nasıl ilgilendiği ve ne gibi sorumluluklar üstlendiğine bakarak olayı algıladıkları ortaya çıkmıştır (Adams 2000: 28). Krizlerin fırsatlar sağlayabileceğinin farkına varmak,

kuruluşun harici iletişim uygulamalarını dengelemesi bakımından önem taşımaktadır.

Bir kriz meydana geldiği zaman doğal olarak medya her türlü bilgiyi kuruluştan isteyecektir. Çünkü medya için kötü haber okuyucu ve izleyici sayısını artırmaya yardım eden ve halkın dikkatini çeken haberdır. Aynı zamanda kuruluşların da çalışanlarına, hissedarlarına ve başkalarına karşı da sorumlulukları bulunmaktadır (Jefkins 1994: 370). Kriz anında kuruluşun hedef kitleleri arasında özellikle krizden etkilenenler, kuruluşu etkileyenler ve krizi öncelikli olarak bilmesi gerekenler yer almalıdır.

İlgili hedef kitlelere kuruluşun krizi önemseydiği ve çözümlenmek için çaba gösterildiğine dair yapılan faaliyetler konusunda bilgi verilmelidir (Bland 1995: 285). Krizin meydana gelmesini takip eden iki saat içerisinde basın toplantısı, yarım gün içerisinde basın konferansı düzenlemek, yüzyüze belli gazetecilerle ve yorumcularla temasa geçmek, dahili hedef kitleyi çeşitli iletişim araçlarıyla bilgilendirmek, acil telefon danışma hattı kurmak (Kothes & Klewes 1997) kuruluşu çeşitli faydalar kazandıracaktır.

Krizin ilk anlarında krizle ilgili ayrıntılı bilgiler kriz yönetim ekibine hemen ulaşmadığı için medyaya ve diğer hedef kitlelere kuruluşla ilgili arkaplan bilgileri verilmelidir. Medyaya kuruluşun ne yaptığı, kaç kişi çalıştırdığı, ürünlerin nerelerde kullanıldığı, nasıl yapıldığı vb bilgiler ulaştırılmalıdır. Böylelikle kuruluşun verdiği bilgilerle kuruluş hakkında medyada yer alma olanağı sağlanacak, en azından kriz konusunda ilk elden doğru bilgi verilecek ve medyanın kuruluşu karşı olumlu duygular hissetmesi sağlanılabilecektir (Bland 1995: 286).

Kriz sırasında kuruluş adına açıklamaları genel müdür veya başkan (chief executive officer) yapmalıdır. Johnson and Johnson'ın başkanı James Burke, 1982 yılında Chicago'daki Tylenol krizi sırasında ulusal televizyonda açıklama yapmadan önce nasıl açıklama yapması gerektiğine dair bir eğitim almıştı (Regester 1995: 161). O zamandan beri kriz sırasında kuruluş adına genel müdürün açıklama yapması geleneksel olmuştur. Aslında bütün genel müdürler medyaya açıklama yapmak için uygun değildirler. Bazıları ne kadar iyi eğitilmiş de olsalar bir basın konferansında medyaya ilişkilerde ihtiyaç duyulan yeteneğe sahip değildirler, bazıları da medyaya düşmanlık beslerler. Kuruluş sözcüsünün medyayı anlayan, sorulara nasıl cevap vereceğini bilen ve kuruluşu en iyi temsil edebilecek ve kuruluş adına yetkili olarak konuşabilecek birisinin olması gerekir. Felaket niteliğinde olan ve can kaybının olduğu krizlerde halk ve medya, genel müdürü (CEO'yu) görmek istemektedir (Pines 2000: 15). Ayrıca sözcünün medya karşısında sakin olması, savunmacı bir tavra girmemesi, beden dilini iyi kullanması ve yaptığı açıklamalarla kuruluşunun yanında olduğunu göstermesi gerekir (Kothes & Klewes 1997). Fakat CEO'nun kendisini ve kuruluşunu ifade etmekte başarısız olması halinde kuruluş sözcülüğünü bir başkasının yapması yerinde olacaktır.

Medyaya yapılacak açıklamalarda, mümkün olduğunca yazılı açıklama yolu tercih edilmeli, muhtemelen medyanın saldırgan tutumu karşısında hazırlıklı olunmalı, medyaya durumu istismar etme imkanı tanınmamalıdır. Medya açıklamalarında açık olunmalıdır. Tüm bu faaliyetlerde halkla ilişkiler yöneticisi gösteri yapan birisi değil, olayları idare eden birisi olmalıdır. Halkla ilişkiler

yöneticisi medya karşısında savunmacı bir konuma geçerse, medyanın soruları karşısında zor durumda kalabilir. Açık sözlü bir biçimde yeni bilgiler geldiğinde medyaya bu bilgilerin iletileceği bildirilmelidir. Medya karşısında veya başkalarına “yorum yok” şeklinde bir tutum içerisine girmek yerine sorulan soruya neden cevap verilemediği açıklanmalıdır. Halkla ilişkiler görevlisi medyanın desteğini, saygısını, anlayışını ve toleransını kazanmalıdır (Jefkins 1994: 371).

Hiçbir bilgi “yazılmamak kaydıyla” medya mensuplarına verilmemelidir. Medya mensuplarına krizle ilgili bilgiler konusunda saklanacak bir bilginin olmadığı inancı verilmelidir. Kriz yönetimi ekibi dışında kuruluştaki çalışanlara ve özellikle de telefon operatörüne kuruluş dışındaki kişilerle ve medyayla nasıl iletişim kurulacağı konusunda bilgi verilmelidir (Jefkins 1992: 251).

Krizle ilgili olarak haberler alındıkça basın toplantısı düzenlenmeli ve eldeki bilgiler verilerek konuyla ilgili sorular cevaplandırılmalıdır. Basında krizle ilgili verilen haberler takip edilmeli, eksik ve hatalı bilgiler varsa bunların düzeltilmesi yoluna gidilmelidir. Kurulustan yetkili birisinin medya açıklamalarında veya krizin olduğu yerde bulunması sağlanmalıdır. Çünkü böyle bir davranış kuruluşun krizi çözmek için konuya gösterdiği ilgiyi ve çabayı kamuoyuna göstermeye yardımcı olabilir. Nitekim 1989 yılında British Midland’ın bir Boing 737 uçağı kaza yaptığı zaman şirketin başkanı Michael Bishop derhal harekete geçerek araç telefonundan “canlı” radyo röportajı yaparak medyaya kaza hakkında bilgi vermiş; olay yerinde nelerin yapıldığı ve neler hissettiği konusunda canlı televizyon görüşmesi yapmış ve kazadan etkilenenlerle ve yakınlarıyla ilgilenilmiştir (Black 1993:

144-145; Regester 1995: 158). Dolayısıyla da şirketin kazayla ilgili olduğu tüm hedef kitlelere iletişim araçları vasıtasıyla duyurulmuştur.

Oysa 24 Mart 1989 tarihinde Alaska kıyıları yakınlarında meydana gelen Exxon Valdez kazasında, kuruluşun başkanı kazayla ilgili açıklamayı ve alınan önlemleri hemen açıklamamış, petrole bulanmış ölü kuşların görüntülerinin televizyon kanallarında yayınlanmasıyla halk yapılan çalışmaları yeterli görmemiştir. Exxon'un başkanı daha sonra yaptığı bir açıklamada olaydan üzüntü duyduğunu açıklamak yerine "Aralık ayında bir gün içinde Mississippi Deltası'nda kaç tane ördeğin avlanılarak öldürüldüğüne bir bakın" şeklinde açıklamada bulunmuştur (Bland 1995: 279). Exxon Valdez tankerinin kazası sonucu denize dökülmüş petrolü temizlemek ve krizin diğer faturalarını ödemek için 7 milyar dolar harcamada bulunulmuştur (Regester 1995:160). Bu meblağ bir krizin bir kuruluşu ne derecede etkileyebileceğini göstermektedir. Bu tutardaki bir miktarı küçük bir kuruluşun veremeyeceği ortadadır. Dolayısıyla krizler küçük kuruluşları ortadan kaldırmakta, ekonomik yönden güçlü kuruluşları ise zarara uğratabilmektedir. Aynı zamanda yok olmayan kuruluşlar da ciddi olarak itibar kaybına uğrayabilmektedir.

Medyayla ilişkilerde kriz konusunda spekülasyon yapılmamalı ve doğru olmayan zanna dayalı bilgiler verilmemelidir. Kriz konusuyla ilgili olarak yeni bilgiler alındıkça basın bültenleri aracılığıyla basın mensuplarına aktarılmalı ve basının bu bültenleri alıp almadığı kontrol edilmelidir.

Medya mensuplarının çalışma saatlerinin olmadığı göz önünde tutularak karşılaşılan krizin büyük olması halinde dünyanın

çeşitli ülkelerinden farklı zaman dilimlerinde konuyla ilgili bilgi almak isteyen medya mensuplarının bilgi ihtiyacını gidermek amacıyla 24 saat görev yapan bir büronun oluşturulması (Regester 1989: 108) ve bu bürodan (bilgi merkezinden) iletilecek bilgilerin kriz yönetimi ekibinin onayından geçtikten sonra iletilmesi gerekir.

Yanlış olarak bir suçlamayla karşılaşıldığında da aşırı tepki göstermeden suçlamayı kaldırıcı doğru bilgileri hedef kitleye ulaştırmak için mümkün olduğunca medyadan, internetten ve diğer iletişim kanallarından faydalanmak yerinde olacaktır. Bir krizin geniş kitlelere yayılmasında internetin oynadığı rol Intel'in pentium krizinde görülmüştür. Intel Corporation, Pentium işlemcilerinin karmaşık bölme hesapları yapıldığında hatalı sonuçlar vermesi üzerine Aralık 1994'te bir krizle karşılaşmıştır. Önceleri bilgisayarlarında bu işlemcileri kullananların hesaplarında 27,000 yılda bir kez hata ortaya çıkabileceğini belirtmiş fakat daha sonra yapılan hesaplamalarda bunun 24 günde bir kez ortaya çıkabileceği bulunmuştur. Bunun üzerine, hatalı işlemcileri kullananların yalnızca hassas hesaplamalar yaptıklarını kanıtlamaları halinde işlemcilerin yenileriyle değiştirileceği duyurulmuş, tüketicilerden gelen tepkiler ve şirketin hisse senedi fiyatlarında %2'lik bir düşüş üzerine acilen bir kriz yönetimi planı uygulamaya konularak yaşanan olumsuzluklar giderilmeye çalışılmıştır (Hearit 1999: 292-304). Intel Corporation burada krizin başlangıcında kendi ürününün kusurlu olabileceğini düşünmemiş ve internet haber gruplarında ortaya çıkan ve daha sonra ulusal basın organlarına da yansıyan haberlerle karşılaştığı zaman krizin boyutlarının büyümesi üzerine, önceleri ürününün hatalı olmadığını belirterek inkar yoluna başvurmuş, daha sonra hatasının 27,000

yılda bir kez olabileceğini söyleyerek hatasını küçültme yoluna gitmiş, en sonunda ise durumu kabullenerek hatasını kabullenmiş ve bunu düzeltme yoluna gitmiştir. Dolayısıyla başlangıçta ortaya çıkan krize karşı önlem almamış, olumsuz bir takım sonuçlar almaya başlayınca işin öneminin farkına varmıştır.

Kriz sırasında hedef kitleyle sağlanacak olan iletişim, krizin aşılmasını sağlayan en önemli etmenlerden biriyken, birçok kuruluşun tıpkı kriz planı olmadığı gibi kriz iletişim planlarından da yoksun olduğu ortaya çıkmaktadır. Burson-Marstellers, Western Union Corporation için 1500 Amerikan kuruluşu üzerinde yaptığı bir çalışmada bu kuruluşların sadece %53'ünün bir kriz anında çabuk ve etkin iletişim kurmaya imkan sağlayan bir planlarının olduğunu ortaya koymuştur (Jefkins 1994: 372).

Times'ta yayınlanan Birleşik Krallık'ın ilk 1000 şirketi arasında yapılan bir araştırma, bu kuruluşların sadece %34'ünün kriz iletişimi planı hazırlamış olduğu, bu oranın da sadece %5'inin kriz iletişimi planlarını test ettiklerini ortaya koymuştur. Oysa bu planlamanın da iyi yapılması, çalışanlardaki değişikliklerin, tutumlardaki değişikliklerin, kuruluşun faaliyet alanındaki değişikliklerin de güncellenmesi gerekmektedir (Regester 1995: 161). Aksi taktirde önceden hazırlanan bu iletişim planı da işe yaramayacaktır.

Bir kriz sırasında kuruluşun yapması gereken uygulamalardan birisi de kendisini hedef kitlesinin yerine koymaktır. Dolayısıyla hedef kitlesine vermiş olduğu bilgiler bu kitleye yeterli görülmüş müdür yoksa hedef kitlenin algılamış olduğu iletilen mesajlar değil de kendi algıladıkları olaylar mıdır bunun da mutlak surette göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Endişeye

kapılmış bir hedef kitleyle iletişim kurulduğunda bu kitlenin kuruluşun üstesinden zor gelebileceği güçlü bir tutum engeliyle karşılaşma olasılığı vardır. Önemli olan verilecek mesajlarda ve alınan önlemlerde bu engeli aşmaya yönelik çalışmaların da kuruluş tarafından yapılması gerektirir.

Bir kuruluş krizle uğraşırken krizin sonuçlarından sorumlu olmayı inkar ederse veya kriz nedeniyle zarar gören kişi ve kuruluşların endişelerini giderme konusunda başarısız olursa halkın sempati ve desteğini kaybetmesi de doğal olacaktır. Bu yüzden yapılan eylemlerle hedef kitlenin güveninin yeniden kazanılmasına çalışılmalıdır. Örneğin Dow Corning krizinde hedef kitlenin endişesi giderilememiş ve kuruluş faaliyet alanından çekilmiştir. 1980'lerin sonlarında başlayan güvenli olmayan silikon üretildiği ve kadınların sağlığı düşünülmeden bunların pazarladığı iddialarıyla karşılaşan Dow Corning, bu iddiaları destekleyen bir kanıtın bulunmamasına rağmen, bunlardan büyük ölçüde zarar görmüştür. Çünkü halk, bu iddiaların ortaya atılmasından sonra şirkete yönelik algılamasında rasyonel olmamıştır (LaPlant 1999: 32). Şirkete karşı çok sayıda dava açılmış ve şirketle ilgili medyada olumsuz haberler yer almıştır. Sağlıklı olmayan silikon üretimiyle ilgili ilk iddialar ortaya atıldığında şirket bir dizi bilimsel deney yaptırmış ve bunları sınırlı hedef kitlelerle paylaşmış, medyaya karşı açıklık politikası izlememiştir. Ayrıca şirket adına yapılan açıklamalar da değişik kişiler tarafından yapılmıştır. Kuruluş iki büyük hedef kitlesi olan FDA ve medyaya doğru dürüst iletişim kurmamış, bunların yanında plastik cerrahlar ve silikon göğüs kullananlarla da açık bir iletişime geçmemiştir. Dow Corning ortaya çıkan krizi düzeltmek için birtakım düzeltici eylemlerde bulunmuş, fakat halkın şirketin ilk

uygulamalarında oluşturduğu olumsuzluğu giderememiştir. Sonuçta da Dow Corning göğüs silikon uygulaması işini bırakmıştır (LaPlant 1999: 33). Oysa Johnson and Johnson, Perrier, Odwalla ve Volvo gibi kuruluşlar güvenlik ve sağlık konusunda tüketicilerinin ve müşterilerinin endişelerini gidermek amacıyla milyonlarca dolarlık ürünlerini piyasadan geri çekmişler ve yaptıkları eylemlerle halkın güvenini kazanmak için büyük miktarlarda kayba hazır olduklarını göstermişlerdir. (Seitel 1992: 553-556; Black 1993: 147-149; Thomsen ve Rawson 1998: 35-45; Hearit 1999: 292-304; Jefkins 1994: 375-376). Neticede de yeniden halkın sempati ve güvenini kazanmasını bilmişlerdir. Bir kuruluşta açık bir iletişim politikası, sadece bir kriz planını hazırlamaktan çok güvenilir bir kriz yönetiminin olduğunu hedef kitlelere duyurabilir.

4. Yönetim Planlarını Değerlendirme

Her yaşanan kriz bir sonraki muhtemel krizde alınacak önlemler konusunda değerli veriler sağlamaktadır. Kriz yönetimi, krizden sonra kriz planını gözden geçirmeli, kriz sırasında ne'lerin yapıldığını, yapılan çalışmalarda alınan sonuçları ve kuruluşun içinde bulunduğu son durumun belgeleriyle açıklandığı bir basın toplantısı düzenlenmeli, kuruluşun nihai durumu bir rapor halinde hazırlanarak tüm ilgili taraflara gönderilmelidir (Mercer ve Singer 1989: 162).

Krizle ilgili olarak yapılan tüm faaliyetler değerlendirildiğinde kuruluş ekip performansının nasıl olduğunu, doğru ve yanlış olarak nelerin yapıldığını, kriz sırasında yaşanan stresin çalışmaları ne ölçüde etkilediğini ve yapılan kriz planının ne

ölçüde krizi çözmeye etkili olduğunu ortaya koymada yardımcı olacaktır.

Sonuç

Zorluklarla karşılaştığı dönemlerde etkin olarak iletişim kurmak, kuruluşa hem mali yönden, hem de işgücü ve zaman yönünden büyük katkılar sağlayabilir. Hazırlıksız olarak yaşanan krizin masraflarıyla, tüm olası şartların en kötüsü için kuruluşa yardımcı olacak kriz öncesi hazırlık çalışmaları, eğitim giderleri ve ayrılan zamanın son derece az olacağı değerlendirilmelidir.

Krizler genellikle olumsuz olarak algılansa da aynı zamanda kuruluşu canlandırmaktadır. Çünkü normal zamanlarda ihtiyaç duyulmayan dikkat ve yoğun çaba kriz dönemlerinde gösterilmekte çalışanlarla güçlü ilişkiler de kurulabilmektedir. Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler biriminin daha çok kriz öncesi dönemlerde hazırlık planları yaptığı ve kriz sırasında hedef kitlelerle kurulacak iletişim faaliyetlerinde aktif olarak yer aldığı görülmektedir.

Krizleri yönetmek, yöneticilik anlamında bir tecrübedir. Halkla ilişkiler çalışanları, kriz yaşam çemberini dengeli algılamanın önemini fark etmelidir. Eğer çalışanlarla etkin olarak iletişim kurulursa böyle dengeli bir algılama, korkuyu azaltacak ve daha çabuk ve etkili karşılık vermeye neden olacaktır. Algılamanın dengesi, kuruluşun unsurları üzerinde güçlü, bilinçli bir çabayı gerektirmektedir. Kriz esnasında fırsata karşılık olarak tehdidi tanımak ve üzerinde durmak bir şirket için doğal bir davranıştır. Krizi sadece olumsuz olarak algılamak, başlangıçta felaket olmayan bir durumu şiddetlendirmeye hizmet edebilir. Bu yüzden,

bir krizi etkin olarak ele almada hassas dengelerin önem taşıdığı hatırdta tutulmalıdır. Yaşanılacak bir kriz durumunda başarılı olmak için kriz yönetimi planlarının ayrıntılı olarak hazırlanıp gerekli değişikliklerin yapılması ve çeşitli senaryolara dayalı uygulamaların zaman zaman kuruluş içerisinde yapılması gerekmektedir.

Kaynakça

- ADAMS William C. (2000). "Responding to the Media During a Crisis: It's What You Say and When You Say It", *Public Relations Quarterly*, Vol:45, Num:1: 26-28.
- BLACK Sam (1993), *The Essentials of Public Relations*, London:Kogan Page.
- BLAND Michael (1995). "Strategic Crisis Management", *Strategic Public Relations*, Norman A.Hart (Ed.), London: Macmillan.
- BR_NN Peggy Simcic ve Erik L.Olson (1999). "Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis", *Public Relations Review*, Vol:25, Num:3: 351-368.
- BUDAK Gönül ve Gülay Budak (1995). *Halkla İlişkiler*, İstanbul:Beta.
- BURNETT John J. (1998). "A Strategic Approach to Managing Crises", *Public Relations Review*, Vol.24, Num.4: 475-488.
- HEARIT Keith Michael (1999). "Newsgroups, Activist Publics, and Corporate Apologia: The Case of Intel of Its Pentium Chip", *Public Relations Review*, Vol.25, No.3: 291-308.
- JEFKINS Frank (1992). *Public Relations*, 4th Edition, London:Pitman.

- JEFKINS Frank (1994). *Public Relations Techniques*, Second Edition, Oxford:Butterworth-Heinemann.
- KAZANCI Metin (1997). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, 2.Bası, Ankara: Turhan.
- KOTHES&KLEWES(Hrsg.)(1997). Kompetenz 1 Kommunikation und Krisenmanagement Zur Bewaeltigung Kritischer Situationen, Düsseldorf, 1997, <http://www.agenturcafe.de>
- LAPLANT Katie (1999). "The Dow Corning Crisis: A Benchmark", *Public Relations Quarterly*, Vol.44, Num.2: 32-33.
- MERCER Laurie ve Jennifer Singer (1989). *Opportunity Knocks: Using PR*, Pennsylvania: Chilton Book.
- ÖZDEMİR Aylin(1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, İzmir:Ege.
- PENROSE John M.(2000). "The Role of Perception in Crisis Planning", *Public Relations Review*, Vol:26, Num:2: 155-172.
- PINES Wayne L.(2000). "Myths of Crisis Management", *Public Relations Quarterly*, Vol:45, Num:3: 15-17.
- REGESTER Michael (1989). "Crisis Management", *Handbook of Financial Public Relations*, Pat Bowman (Ed.), Oxford: Heinemann.
- REGESTER Michael (1995). "Crisis Management", *The Practice of Public Relations*, Sam Black (Ed.), Fourth Edition, Oxford:Butterworth-Heinemann.
- SEITEL Fraiser P.(1992). *The Practice of Public Relations*, Fifth Edition, New York: Macmillan.
- THOMSEN Steven R. ve Bret Rawson (1998). "Purifying a Tainted Corporate Image: Odwalla's Response to a n E.Coli Poisoning", *Public Relations Quarterly*, Vol:43, Num:3: 35-45.
- TÜZ Melek Vergiliel (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Bursa:Ekin.

-WHITE Joh, (1991). How to Understand and Manage Public Relations, London: Business Book.

-WINNER Paul (1990). *Effective PR Management*, London:Kogan.