

## İTİBAR REÇETESİ: SIRA SİZE GELDİĞİNDE NE YAPMALI?

Warren Buffett itibarı inşa etmenin 20 yıl, mahvetmenin ise beş dakika aldığını söylüyor. Weber Shandwick tarafından yapılan küresel bir araştırmaya göre marka değerinin %60'ını itibarın oluşturduğunu hesaba katarsak, bir kurumun itibar riskini nasıl yönettiği kısa vadeli bir terslikle kalıcı marka hasarı arasındaki fark anlamına gelebilir.

Stratejik Kriz Danışmaları için kurumsal kriz yönetimi uygulama lideri Charlie McDonald şöyle diyor: "Siz ister bir kurban isterse kusurlu olun, kötü bir şey olduğu zaman, itibarınız iki şeye dayanır: Ne yaptığınız ve ne söylediğiniz demektir".

Doğru şeyi yapmak hayatidir. Ancak iletişim de de kilit önemdedir. Bir kurum genellikle doğru şeyler yapar ancak paydaşlarla, yatırımcılarla ve kamuoyu ile net bir iletişim yapılamaması itibar zararını artırır.

### Yol Gösterin/Tahmin Edin

Reputation.com'un Başkan Yardımcısı ve "Fifteen Minutes Halkla İlişkiler" in Başkanı olan Howard Bragman hazırlıklı bir üst yönetimin ve yönetim kurulunun aşağıdaki sorulara cevap verebiliyor olması gerektiğini ifade etmektedir:

1. İtibarımızı zedeleyebilme potansiyeli en çok olan senaryolar nelerdir?
2. Kurum bu riskleri azaltmak için şu anda neler yapıyor?
3. Bir kriz senaryosu gerçekleştiğinde yönetimin ihtiyacı olan bilgileri almasını garanti eden erken uyarı sistemi nedir?



### Azaltın

En iyi savunma hücumdur ve bir kurum itibar hasarına maruz kalmasını azaltmak için adımlar atabilir.

Bragman "Eğer bir şirket hakkında duyacağımız ilk şey bir krize vereceği cevap ise, bu (itibar yönetimi açısından) pek iyi sonuçlanmayacaktır, şirketler proaktif bir şekilde itibarlarını inşa etmeli ve bir kriz ortaya çıkmadan

çok önce paydaşlarla ilişkilerini güçlendirmelidirler" demektir.

Bragman, yönetim kurullarının ve iç denetçilerin yönetimi somut, geniş ve derin izleme ve dinleme becerilerini yerine oturtmaya zorlaması gerektiğini söylemektedir.

Eğitim tatbikatları genellikle potansiyel olumsuz etkileri ortaya çıkararak kurumun potansiyel bir tehdidi gerçekleşmesinden önce azaltmasına imkan tanımaktadır. Bunun için ihtiyat esastır.

## Karşılık Verin

Bir kurum ne kadar hazırlanırsa hazırlansın kötü şeyler olacaktır. Pek çok durumda yine de kamuoyu ve basın bir kurumu olayın gerçekleşmesi nedeniyle değil de olayın gerçekleştiği esnada ve sonrasında



aksiyonlarına bakarak yargılayacaklardır.

Hızlıca verilecek bir karşılık, yıllık faaliyet raporundaki bir dipnotla ülkedeki haberlerde öne çıkan bir haber arasındaki fark anlamına gelecektir. McDonald üst yönetimin sorundan hızlıca haberdar olduğunu ifade etmesini, bir çözüm bulmak için sorumluluk alması, olguları ve delilleri toplayacağını beyan etmesini ve sonra düzenli ilerleme raporlarını takip etmesini içeren çokadımlı bir iletişim sürecini tavsiye etmektedir.

Buradan hareket edildiğinde Bragman çok hızlı tepki vermeye karşı da uyarı yapıyor.

“Karşılık cevap verirken kısa vadeli bakışa uzun vadeli bakıştan daha fazla önem verilmesi, her zaman, krizi olması gerektiğinden daha çok büyütür. Karşılık vermeye hazır olun fakat kilit sorulara cevap vermeden önce bütün olguları ve delilleri toplayın.” demektedir.

Olayın sıcaklığı içinde aşırı tepki vermek yönünde doğal bir eğilim olabilir. Eksik bilgiye dayalı erken aksiyonlar sorunları karmaşıktırabilir veya tırmandırabilir. En uygun yol hızlı ve düşünüp kararlaştırılmış bir karşılıktır.

## İletişim Kurun

McDonald “Kötü bir şey olduğu zaman, yapmak zorunda olduğunuz ilk şey soruna dikkat vermektir. Doğru şeyi yapmak zorundasınız. Ve sonra da iyi iletişim kurmak zorundasınız” demektedir.

McDonald’ın iletişim başarısı için üç anahtarı şunlardır:

- Doğruyu söyleyin
- Bir vizyon çizin
- Sorumluluğu kabul edin

Zayıf iletişim bir kurumun itibarına krizin kendisinden daha fazla hasar verebilir. McDonald’ın her zaman gördüğü durumu şöyle belirtiyor: “Genel Müdür tamamen yanlış mesajlarla devreye çok geç girmektedir. Doğruyu söylememektedirler. Ve bu da itibarlarını harap etmektedirler.”

## Bileşenleri Planlayın

İyi bir itibar riski yönetimi planı olaydan bağımsızdır. Kurumun tehdit bilgisini hızlıca değerlendirebileceği, uygun bir karşılık kararı verebileceği, karşılık vermekle görevli ekiplerini harekete geçirebileceği ve tüm üst düzey yöneticilerde komuta kontrol sistemini yerleştirebileceği bir süreci oluşturması hayati önemdedir.

## İletişim -iç ve dış- esastır

MacDonald’a göre bir kriz planı üç ekipten oluşmalıdır, bunların ilki çağrılarını ve aramaları düzenleyen küçük stratejik-gözetim ekibi; diğeri karar vermek için gereken verileri ve ölçüleri toplayan ve geçerliliğini denetleyen bir kriz eylem ekibi ve son olarak görevleri icra edecek bir operasyon ekibi.

Plan aşağıdakiler de dahil olmak üzere anahtar fonksiyonel bileşenleri işaret etmelidir:

- İnsanlar – hem bir olaya karşılık verme hem de iyileştirme bakış açısından.
- Bilgi Teknolojileri (BT) – güvenlik, veri kurtarma, süreklilik, erişim.
- İşleri kurtarma – kim, neyi, ne zaman, nerede ve

- nasıl, tedarik zincirinin sürekliliği.
- İletişim – iç/dış, süreklilik, komuta zinciri, mesajlaşma, amaçlar.
  - Donanım ve araçlar – emniyet, güvenlik, alternatif coğrafi yer.

Her bir bölüm ve foksiyonel grubun kendi rollerinde ustalaşmış ve ehil olması değerli olan zamanın tekrarlanan çabalarla ve roller netleştirmekle ziyan olmamasını sağlar.

McDonald “Güçlü, iyi geliştirilmiş ve daha da önemlisi yıllık eğitim çalışmaları kontrolün oluşturulması ve yerleştirilmesi konusunda sizi daha çevik hale

## Hızlı Anket Sorusu

Kurumunuz bir itibar krizine karşılık vermek için ne kadar hazırlıklı?

Cevaplamak için aşağıdaki sayfayı ziyaret ediniz ve diğerlerinin cevaplarını görünüz.

[www.theiia.org/goto/quickpoll](http://www.theiia.org/goto/quickpoll)

getirecektir” demektedir.

## Bilmekte Fayda Var

McDonald’ın kurumun itibar risklerini izlediğinden ve karşılık vermeye hazırlandığından emin olmak için direktörlerin ve denetim komitelerinin üst yönetime ve iç denetçilere sorması gereken bazı sorular şunlardır:

1. Merkezi bir tehdit-saptama sürecimiz var mı ve bir tehdidin nasıl raporlanacağı konusunda kurum genelinde güçlü seviyede bir farkındalığa sahip miyiz?
2. Üst seviye yöneticilerle çok hızlı şekilde irtibat kuracak ve onları işin içine dahil edecek 24/7/365 bir verimli ve etkili bir yolumuz var mı?
3. Kurumdaki bütün yöneticilerin bir kriz halinde derhal yapılması gereken anahtar şeyler için bir kontrol listesi var mı?

## En Çok Rastlanan İtibar Riskleri

Son dönemde, Risk Yönetimi dergisi 2015’in en çok rastlanan risklerinin bir listesini geliştirdi. Bu liste en tecrübeli yöneticilerinin bile tüylerini ürperteblecek türde senaryolar içerirken iyi haber olarak ise karşımıza bunların çoğunun yönetilebileceği çıkıyor.

Derginin Ocak sayısından aşağıya alıntıladığımız Yeni İtibar Riskleri: 2015 için Neleri Bilmeniz Gerekir yazısı esas olarak sosyal medyayı, insan kaynaklarını ve very-güvenliği konularını teşhis ediyor.

1. Genel Müdür ve liderlerin yaptıkları gaflar
2. Bu gaflar üzerine kamuoyunun görüşünü yansıtan sosyal medyanın körüklediği krizler.
3. Kurumsal davranışın halk tarafından eleştirisinin çeşitlilik ve cinsiyet tacizi ile ilişkili konulara odaklanması.
4. İnternetle ilişkili güvenlik konusu.
5. İnternetle ilişkili şirket politikaları.
6. Marka boykotları.

Kaynak: [rmmagazine.com](http://rmmagazine.com)

İyi sosyal medya politikaları ve eğitimi, güçlü insan kaynakları desteği, sağlam ve uyanık bir sibergüvenlik programı listedeki risklerin birçoğunu azaltmakta bir dereceye kadar da olsa ferahlama sağlayacak şekilde yardımcı olabilir.

Bununla birlikte, kurumlar aynı zamanda kendilerini itibar risklerinin kontrollerinden çıkabileceğine de hazır olmalıdırlar. Deloitte’in 2014 yılı Küresel İtibar Riski Araştırması şöyle diyor “üçüncü-taraf taşeron paydaşlara duyulan güven artışı ve tedarikçilere bir şirketin itibarını sık sık kendisinin doğrudan kontrolünde olmayan aksiyonlara bağladığı anlamına gelmektedir.”

İtibar risklerini azaltmanın bir yolu da metin analitiği ve büyük veri izleme gibi “risk algılama” süreçlerini, sorunlara erken uyarılar verebilecek günlük faaliyetlerin içine dahil etmektir.

Deloitte raporu şöyle son bulmaktadır: “Hiçbir şirket %100 güvende olmamakla birlikte, itibar riskini iş stratejinizde dikkate alarak ve doğru becerilere yatırım yaparak olumsuzluk çıkarabilecek risklerinizi çarpıcı derecede azaltabilir ve devam eden büyüme ve başarınıza net bir yol açabilirsiniz.

## IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 190 ülkede 180.000 üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslar arası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir.  
www.globaliia.org

## Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik için;

[www.globaliia.org/Tone-at-the-Top](http://www.globaliia.org/Tone-at-the-Top) sitesini ziyaret ediniz ya da +1-407-937-1111 numarasını arayınız.

## Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

## İçerik Danışma Kurulu

Üst yönetim ve yönetim kurullarındaki deneyimleriyle birlikte, aşağıda belirtiler saygıdeğer uzmanlar, bu yayının içeriğine doğrudan katkı sağlamaktadırlar.

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper

Nancy A. Eckl  
Kenton J. Sicchitano



TONE  
—at the—  
TOP

NONPROFIT ORGANIZATION  
U.S. POSTAGE  
PAID  
THE INSTITUTE OF  
INTERNAL AUDITORS

247 Maitland Ave.  
Altamonte Springs, FL 32701-4201 USA

## Hızlı Anket Sonuçları:

Yönetim kurulumuz ve üst düzey yönetiminiz tarafından incitmeyici şüphecilğin uygulandığına ne derecede katılıyor veya katılmıyorsunuz?



251 cevap verene göredir. Kaynak: İç Denetçiler Enstitüsü Tone at the Top Ocak/Şubat 2015 Anketi

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan \* kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz.

Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayınlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz, veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz.

İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından 27/04/2015 tarihinde çevrilmiştir.