



## Crisis communication management within the context of strategic communication and perception management

## Stratejik iletişim ve algı yönetimi bağlamında kriz iletişim yönetimi

Fatih Demir<sup>1</sup>

### Abstract

In paralel to crisis management, crisis communication management is also one of the leading point that effect the results and success of the crisis management. Crisis communication is a special area of communication which consist of many strategic communication tools and synchronized management of various vendors including government agencies, media and public. The main target of the crisis communication is obtaining crisis and/or eliminating negative effects of crisis and rapid response to match public attention with valid information in a) before the crisis, b) during the crisis and c) after the crisis stages. This research focus on the steps which needs to be taken on these three stages of crisis communication, implementing strategic communication with media and public and how to deal with crisis in terms of crisis communication management strategies. As part of the study a crisis scale/table has been created to define the possible effects both in current and prospective position. The possible effects and the steps which should be taken to minimize crisis effects could be retrieved by the help of the given scale.

**Keywords:** Crisis, Communication, Strategic Communication, Crisis Communication,

### Özet

Kriz yönetimine paralel olarak kriz iletişim yönetimi kriz yönetimi başarısı ve sonuçlarına etki eden en önemli faktörlerden biridir. Kriz iletişimi; içerisinde stratejik iletişim araçları, kamu kurumları, medya ve kamuoyunu da içine alan farklı kriz aktörleri arasındaki iletişimin eş güdümlü yürütülmesini kapsayan özel bir iletişim alanıdır. Kriz iletişiminin esas amacı krizi engellemek, krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve kamuoyunun bilgi ihtiyacını a) kriz öncesi, b) kriz sırası ve c) kriz sonrası aşamalarında karşılamaktır. Bu araştırma kriz iletişiminde söz konusu üç aşamada atılması gereken adımları, medya ve kamuoyu ile stratejik iletişim yürütülmesi ve kriz iletişimi yönetimi stratejileri bağlamında krizle nasıl başa çıkılacağı konusunu ele almaktadır. Araştırmanın bir parçası olarak kriz şiddetinin değerlendirilmesini ve algılanmasını kolaylaştıran bir ölçek/tablo geliştirilmiştir. Kriz şiddetinin anlamayı kolaylaştıran bu ölçek/tablo ile krizin mevcut ve gelecekte evrilebileceği etkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca bu ölçek yardımıyla tespit edilen mevcut ve gelecekte karşılaşılması muhtemel etkiler anlaşılabilir, olası olumsuz etkilerin en düşük seviyeye indirilmesi için takip edilmesi gereken kriz iletişim stratejileri sunulmuştur.

<sup>1</sup> Dr., Emniyet Müdürü, Araştırmacı, [fdemir84@yahoo.com](mailto:fdemir84@yahoo.com)

Security, Media, Public, Perception, Perception Management

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, İletişim, Stratejik İletişim, Kriz İletişimi, Güvenlik, Medya, Kamuoyu, Algı, Algı Yönetimi

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

## Giriş

### Kriz Nedir?

Kriz; Yunanca krasis köküne dayandığı tahmin edilen güvensiz ve tehlikeli bir durumunun bireyi, bir grubu, bir bölgeyi veya tüm toplumu etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Liddell, Scott, 2013).Kriz; beklenmedik ve ani bir biçimde gelişen, çeşitli biçimlerde yaşamın gündelik akışını kesintiye uğratma ve var olan toplumsal düzeni sarsma potansiyeli taşıyan bir olay ya da olaylar dizisine göndermede bulunur. Savaş, terör, saldırı, hastalık, iktisadi bunalım, siyasal çalkantı, doğal afet ve kaza gibi kriz durumları, farklı toplumsal, ekonomik, siyasal ve moral olguların çeşitli biçimlerde iç içe geçmesiyle görünürlük kazanmaktadır (Seeger, Sellnow, Ulmer, 1998). Krizler bir üründen, bir olaydan, yönetimden veya personel sorunundan doğabilmekte ve medyada yer bulduğu andan itibaren ilgili kurumlarda ve toplumda derinleşerek devam edebilmektedir. Krizle beraber gelen kaosu iyi yönetmek ve krizlere soğukkanlılıkla cevap verebilmek için yönetim çabaları kadar iletişim çabaları da önemlidir.

Krizlerin gruplandırılması da ayrı bir önem taşır ve olayları farklı boyutlarıyla gören yaklaşımlara da ihtiyaç bulunmaktadır. Krizin kategorize edilmesi ve kodlanması, etki-ihmal seviyesinin belirlenmesi gerekmektedir. Bir şirket açısından kriz iç (internal) ve dış (external) nedenlere bağlı olarak tasnif edilebilirken (Jordan, vd., 2012) devlet açısından ise iç (doğal afetler vb.) ve dış (terör saldırıları, yangın vb.) olarak ele alınabilir.

## Yöntem

Bu araştırma kriz yönetiminden ayrı olarak kriz durumlarında iletişimin mevcut durumunun tespiti ve ideal iletişim modeline erişimi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kriz iletişim yönetimi ise kamu yöneticilerinin kriz öncesi, sırası ve sonrasında krizin etkilerini hafifletmek ve normal yaşam koşullarına bir an önce dönmek, kurum itibarının yeniden kazanılması açısından yürütülecek kamuoyu ve medya iletişim stratejilerine odaklanmaktadır.

Kriz ve kriz yönetimi literatürü tarandığında kriz kavramının doğal afetlerden başlayarak, pek çok alanda yaşanabilecek olumsuzluk ve başarısızlıklara kadar geniş bir anlam ifade eden bir kavram olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle araştırma kapsamında ele alınan krizin terör olaylarına bağlı olarak gelişen krizlerle sınırlandırılması yoluna gidilmiştir.

Araştırma Ankara, Diyarbakır ve Şırnak illerinde görev yapan bazı kamu yöneticileri, medya çalışanları ve özellikle kriz durumunda olay yerine müdahale eden birim yöneticileri ve çalışanları ile derinlemesine yapılan görüşmelerden elde edilen verilere dayanmaktadır. Katılımcıların kriz ve kriz iletişimi özelinde yaşadıkları olayları analiz etmeleri, krizin mevcut ve muhtemel etkilerinin nasıl analiz edildiği, alan uygulayıcıları olarak kriz iletişim yönetimine ilişkin iyi ve aksayan uygulamalar ile uygulamada karşılaştıkları sorunlara getirdikleri çözüm önerilerinin derlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında; 5 (Beş) Mülki İdare Amiri, 3 (Üç) Yargı çalışanı, 14 (Ondört) Kolluk çalışanı, 8 (Sekiz) Medya çalışanı olmak üzere toplam 30 (Otuz) kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmış, durum tespiti, sorunlar ve önerileri kategorize edilerek araştırma kapsamında yorumlanmıştır.

### **Bulgular**

Araştırma kapsamında yapılan derinlemesine görüşmeler ışığında elde edilen veriler kategorize edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur ve araştırmanın ilerleyen bölümlerinde sistematik olarak değerlendirmeye alınmıştır. Görüşmecilerin dile getirdiği ve kendileri açısından önemli görülen konular ise bu bölümde ifade edilmiştir.

Krize yönelik ön bilgiler pek çok durumda ilgili kurum ve kurum yetkilerinin elinde bulunmaktadır. İletişime yönelik mesajlar ve ön bilgilendirme doğru yapılırsa olası krize en hazır şekilde teyakkuzda beklemek anlamına gelmektedir. Kriz olduktan sonra toparlanmaya çalışıldığında sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Terörle mücadelede çok ciddi kararlar alınmakta, fakat kamuoyu ile olan iletişimde bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Bu nedenle iletişimde süreç yönetimine ilişkin çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalarla, sorunları görerek sürecin daha iyi yönetilmesine fayda sağlayacak bir kriz rehberi oluşturulmalıdır.

Psikolojik savaşın geçerliliği iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle azalmaktadır.

Doğrular ve ilkelerden şaşmayarak kamuoyunu bilgilendirmek gerekmektedir.

Kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliği düzeltilmelidir.

Kurumlar arası iletişimin güçlü olması gerekmektedir.

Konuya hakim bir sözcü belirlenip kamuoyu bilgilendirilmelidir.

Daha koordineli ve dinamik bir süreç olmalıdır.

Kriz sonrası, kriz sürecinde iletişimin başarısı tartışılmalıdır. Kriz olup bittikten sonra da iletişimin devam etmesi gerekmektedir. İkinci bir kriz olduğunda neler yapılması gerektiği ilk krizden yapılacak çıkarımlar ile önceden belirlenmelidir. Özeleştirici, aksayan yönler, başarı ve başarısızlık durumları analiz edilerek bir sonraki kriz iletişim yönetimi süreci yapılandırılmalıdır.

Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında mevcut durum algısı tespit edilmelidir. Kamuoyu ile iletişim ve bilgilendirme modellenirken olay veya olgunun kamuoyunda algılanışı, yanlış ve/veya eksik algılamalar tespit edilmeli ve bilgilendirme sürecinde kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi için (medya) iletişim stratejileri kullanılmalıdır.

Çağımızda özellikle genç nüfus hemen her bilgiyi internetten, facebooktan ve twitter gibi sosyal medya aracılığıyla almaktadır. Bu bakımdan sosyal medyanın kriz anında rolü çok büyüktür. Bu nedenle kriz iletişimde “Sosyal medya” yadsınamaz bir öneme sahiptir. Kamuoyu bilgilendirme süreçlerinde sosyal medya başlığı mutlaka yer almalıdır. Sosyal medya üzerinden kamuoyu algısının test edilebileceği gibi, algının oluşması esnasında da sosyal medya önemli ve etkin bir araç olarak değerlendirilmelidir. Aynı zamanda pek çok terör örgütü destekçisinin kriz anlarında sosyal medya üzerinden kamuoyuna sürekli bilgi akışı sağladıkları ve pek çok yanlış bilginin örgüt destekçileri tarafından sosyal ağlar üzerinden dolanıma sokulduğu bilinmelidir.

Terör olayları sonrası yaşanan süreçte ihmal edilmemesi gereken bir alan da uluslar arası kamuoyunun bilgi açığının tatmin edilmesidir. Bu bakımdan kriz iletişiminin bir boyutunda uluslar arası kamuoyunu bilgilendirmek de olmalıdır. Aksi takdirde tıpkı ulusal alandan olduğu gibi bilgi açığı uluslar arası alanda da telafisi güç iletişim kazalarına neden olabilir. Kriz yönetilirken Türkiye'nin uluslararası kamuoyunda hakkında yapılan haberleri takip etmesi, uluslar arası kamuoyu algısını değerlendirmesi ve krizin iletişim boyutunu sınır ötesinde de yönetmesi gerekir. Bunun için de, ortaya çıkan bir krizde, dış basına iyi İngilizce bilen kişiler tarafından haber bültenleri, bilgi güncellemeleri, yabancı basının sorularının cevaplanması ihtiyaçları giderilmeli ve krize ilişkin istenilen algı oluşturulmalıdır.

Kriz anında medyanın sorularına bir diğer anlatımla kamuoyunun bilgi açığını giderecek sorulara cevap verecek bir sözcülük kurumu ve bir sözcünün tespit edilmesi yararlı olacaktır. Kriz anlarında iletişimin kim üzerinden sağlanacağı, bilgi metinlerinin hangi kaynaklar kullanılarak ve kimler tarafından yazılacağı, iletişimde kullanılacak dil ve söylemin nasıl olacağı ve kimin bilgiyi aktaracağı yani sözcünün kim olacağı önceden tespit edilmelidir.

Sözcünün de içerisinde yer alacağı ve medya iletişim ekibi olarak da adlandırılabilen bu ekip tarafından bir bilginin (haber) kamuoyuna (yurtiçi - yurtdışı) verilmeden önce sonuçlarının yaratacağı olumlu ve olumsuz etkiler doğru analiz edilmeli ve bilgi kamuoyuna bu analizden sonra aktarılmalıdır.

Kriz öncesinde başlayan ve kamuoyunda oluşabilecek olumsuz psikolojik atmosferin ve söylenti zeminin ortadan kaldırılmasına yönelik karşıt strateji geliştirilmelidir.

Her kriz öznel bir yapıdadır ve krize özel yanları bulunabilir. Diğer bir anlatımla her krizin kendi şartları içinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Her özel durum için gerçek senaryolara dayanan, krizi tanımlayan, olasılıkları, sorunları ve çözüm yollarını tartışan çalışmalar yapılmalıdır.

### **Stratejik İletişim Nedir?**

Doorley ve Garcia (2007) stratejik iletişimi organizasyonun amaçları, mücadelesi, üretimi ve başarısı adına merkezleştirilmiş ve organize edilmiş iletişim olarak tanımlamaktadır.

Hedef kitle üzerinde oluşturulmak istenen duygu, düşünce ve inançlar verilen mesajlar aracılığıyla oluşturmak mümkündür. Stratejik iletişim; farklı kaynaklardan dağıtılan mesajların iletişim süreci içerisinde bir bütün olarak aynı amaca uygun mesajların hedef kitleye iletilmesi, alıcı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi, dönütler ile karşılıklı iletişimin her aşamasının profesyonel olarak kontrol ve yönetimi olarak tanımlanabilir.

Stratejik iletişimde farklı mesaj kaynakları birbirlerine paralel olarak ve birbirlerini destekleyen mesajlar ile hedef kitle üzerinde etki bırakırlar. Mesajlar arasında yaşanabilecek çatışmalar, stratejik iletişimde başarısızlığa yol açan önemli etkenlerdendir.

### **Kriz İletişimi Nedir?**

Çoğu kriz durumda ilk karşılaşılan durum bir sürpriz olarak değerlendirilmektedir. Krizin yaşanacağına ilişkin sinyallerin önceden alınmıyor olması veya kriz yönetiminde görev alacak ekip üyeleri tarafından tartışılması gerekirken, kriz ortaya çıktıktan sonra farkındalık oluşması krize paralel olarak bir krizin etkisinin genişlemesi tehlikesini de ifade etmektedir (Veil, 2011). Oysa krizin ortaya çıkmasını beklemeden oluşabilecek kriz ve krizin olası etkilerine yönelik hazırlık yapmanın, krizi tamamen önleyebileceği veya etkisini azaltabileceği bilinmelidir. Hale, Dulek ve Hale'ye göre (2005) kriz iletişimi gözlem, yorum, seçenekler ve bilginin dağıtımı konularında tepki vermektir. Kriz İletişiminde her bir mesaj bir sonraki verilecek mesaj da değerlendirilmeli ve yorumlanarak dolaşıma sokulmalıdır (Heath, Millar, 2004).

Kriz iletişimi, kriz yönetiminden farklı olarak ancak kriz yönetimi alanı içerisinde halkla ilişkiler etkinliklerinin önem kazandığı bir konu olarak öne çıkmaktadır (Özdemir ve Yamanoglu, 2010). Kriz anında yönetim çabaları kadar iletişim çabaları da krizin önlenmesi, önlenemezse etkisinin azaltılması veya krizden yarar sağlanması, krizin bir fırsata dönüştürülmesi açısından önemlidir.

### **Kriz İletişimi Yönetimi Nedir?**

Kriz İletişim Yönetimi, krizin her aşamasında kriz yönetimine paralel olarak bir plan çerçevesinde krize ilişkin toplumda oluşan bilgi ihtiyacının stratejik bir plan çerçevesinde yürütülmesidir. Özellikle

küresel terörizm tehdidi kriz iletişim yönetiminin kritik bir önem kazandırmaktadır ve ancak iletişim profesyonelleri eliyle yürütülmesi halinde başarı kazanılacak bir alan haline gelmiştir (Gupta, 2011).

Kriz iletişim yönetimini 3 (üç) temel kategoride ele almak mümkündür:

- a) Kriz öncesi iletişim stratejileri,
- b) Kriz sırasında iletişimstratejileri,
- c) Kriz sonrası iletişim stratejileri,

3 (üç) aşamadan oluşan ve amacı geniş çaplı, kitlesel ölümlerin olduğu, ulusal ve uluslararası çapta etki oluşturan, kamuoyunda korku, endişe ve panik yaratmaya dönük eylemler öncesinde yapılacak değerlendirmeler, eylemler sırasında yapılacak değerlendirmeler ve eylemlerin sonrasında yapılabilecek değerlendirmeler ve çabalar olarak ele alınmaktadır. Kriz yöneten ekibin, her üç aşamada da yaşanabilecek gelişmelere paralel olarak kamuoyunda doğacak bilgi ihtiyacını karşılamak, iletişim ve bilgilendirme sürecini yönetmeye dönük iletişim modelleri geliştirmek bir bütün olarak Kriz İletişim Yönetimi olarak tanımlanabilir.

#### a) **Kriz Öncesi İletişim Yönetimi**

Kriz İletişim Yönetiminde en büyük enerji kriz öncesi yapılacak işlere harcanmalıdır. Zira pek çok kriz ortaya çıkmadan önce bazı işaretler göstermektedir. Özellikle belirli bir nedene bağlı olarak (Belirli olayların yıl dönümleri, toplumsal gösteriler, grevler, terör olayları ve olay sonrası gelişmeler vb.) durumlarında krizin çıkacağı belirli bir süre öncesinden öngörülebilmektedir.

Kriz durumlarında krize müdahale edecek aktörler bilinmektedir. Terör olaylarında kriz yönetimi içerisinde yer alan kurumlar şunlar olabilmektedir:

1. Mülki İdare Amirleri
2. Kolluk Güçleri (Jandarma, Polis, Kuvvet Komutanlıkları)
3. Sağlık Ekipleri
4. Afet ve Kurtarma Ekipleri
5. Belediye Ekipleri
6. İdari Amirler ( Olayın bir Okulda meydana gelmesi durumunda, okul yöneticileri vb.)

Kriz yönetiminin parçası olan birimler çoğu durumda aynı zamanda kriz iletişiminin yönetilmesinden ve kamuoyu bilgilendirilmesinden de sorumlu olmaktadır. Dolayısıyla kurumlar arasındaki eşgüdümdeki başarı veya başarısızlık aynıyla kriz iletişiminin yönetimine de yansiyacaktır. Kurum içi ve kurum dışında her bir birimin ortak hedefe yönelik olarak kuracakları etkin iletişim ağı, stratejik iletişim yönetimi uygulaması olarak bir zorunluluk ve gereklilik haline gelmiştir (Goodman, 2006).Kriz öncesi paydaş kurum sorumlularının kriz öncesinde kriz iletişim yönetimi için bir araya gelerek kriz iletişiminin hangi şekilde yapılacağını tartışması başarı için mutlak bir zorunluluktur. Bu durumda kriz öncesinde paydaş kurumlar en azından şu soruların yanıtlarını tartışmaları faydalı olacaktır.

- Kriz Yönetimi Açısından Mevcut Durum Nedir?
- Kriz İletişim Yönetimi Açısından Kurumlar Arası İşbirliğinde Mevcut Durum Nedir?
- Kriz Yönetimi İşleyişini Şekillendiren Bir Plan var mı?
- Bir Kriz durumu Söz Konusu Olduğunda Neler Yapılıyor?
- Daha önce yaşanmış Kriz Durumlarında görülen aksaklıklar nelerdi ve Çözüm Önerileriniz Nelerdir?
- Kriz İletişim Yönetimi Sürecine İlişkin Planınız ve Kurumsallaşmış Bir Yapı Mevcut mu? İşleyişi Nasıl?

Kriz geniş bir kavramdır. Bütün kurumlar kendileri açısından kriz tanımı yapmaktadır. Koordinasyonun iyi sağlanabilmesi için ortak bir kriz tanımının yapılması gerekmektedir.Kriz yönetimi planları rutin olarak ele alınan ve güncelliklerini sık kaybedebilen planlar olarak pek çok kurumun raflarında yer almaktadır. Yeni durumlar ve yapılan değişiklikler sorun yaratabileceğinden eşgüdüm ve kurumlar arası etkin bir iletişim her zaman çok iyi sağlanmalıdır. Bu yüzden yapılacak güncellemeler çok önemlidir. Yeni oluşabilecek gelişmelere karşı kurumlar eleştiriye açık bir yapıya sahip olmalıdır. Unutulmamalıdır ki; kriz iletişimini yönetirken soyut ifadeler yerine somut ifadelere ihtiyaç duyulacaktır ve bunun tek şartı hazırlıklı olmaktır.

Kriz İletişim Yönetimi çerçevesinde iletişim stratejilerinin belirlenmesi ve kriz anında verilebilecek mesajların derlenmesi için kriz yöneticilerine çeşitli görevler düşmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:

1. Merkez ve taşrada kriz ekibin oluşturulması: Kriz öncesinde kriz sinyallerini değerlendirerek muhtemel krizin önlenmesine yönelik bir ekip oluşturulmalıdır.
2. Görüntü merkezinin oluşturulması: Teröre bağlı olarak gelişebilecek krizin iletişim boyutunu yönetmek üzere kullanılacak görüntü ve metinlerin medyaya sunumu için kullanılacak bir görüntü işleme merkezi kurulmalıdır.

3. Donanımlı mobil araçlarının bulundurulması: Olay yerine gidecek ve stratejik değerlendirme sonucu paylaşılmasında sakınca bulunmayan görüntü ve bilgileri medyaya sunmak üzere hazırlık yapılması amacıyla kullanılacak mobil araçlar bulunmalıdır.
4. Toplumun sosyolojik yapısı ve SWOT analizi: Yerel toplumun yapısı ve hassasiyetlerini gözetererek, kriz iletişimine ilişkin açıklamalara yansıtacak bir çalışma yapılmalıdır. Toplumun genel yapısı, inanç, kültür ve hassasiyetlerine yönelik yapılacak SWOT (Güçlü yanlar, zayıf yanlar) araştırması ile kamuoyuna verilecek mesajlar ile toplumun incinmesini önleyecek stratejiler geliştirilmelidir.
5. Medya okuması: Pek çok krizin sinyalleri açık kaynaklar takip edilerek anlaşılabilir. Bu açıdan medyanın takip edilmesi olası doğacak krizlere ilişkin bilgiler taşımaktadır.
6. Kriz sinyallerinin alınması: Belirli yıl dönümleri, toplumda başlayan gerilim, bazı nedenlerle toplumda oluşan tepkiler gibi kişi, toplum, ulusal ya da uluslar arası gündeme paralel gelişmeler doğabilecek krizlere ilişkin sinyaller taşımaktadır. Kriz sinyallerinin alınması, krizi yaşanmadan ortadan kaldırmak veya krizin olumsuz etkisinin minimize edilmesi açısından kritik öneme sahiptir.
7. Krize hazırlık ve korunma: Kimi zamanlarda kriz öngörülse dahi engel olmak mümkün olmayabilir. Bu durumda krizin şiddetinin azaltılması ve doğru yönetilmesi açısından krize hazırlık ve olumsuzluklarından korunma yönünde stratejilere ihtiyaç duyulacaktır.
8. Lojistik: Kriz durumlarında krize müdahil olan kurumların kendi içleri ve kurumlar arası koordinasyonda gerekli iletişim alt yapısının çalışır durumda olması, aynı zamanda kamuoyuna bilgi akışını sağlamak üzere iletişim gereçlerinin yapılandırılması bir zorunluluktur.
9. Krizin timeline haritası: Daha önceden yaşanmış benzer krizlerin ne zaman ve nerede yaşandıkları incelenerek bir zaman – mekân analizi yapılmalıdır. Bu analizler ile yaşanacak krize ilişkin öngörülerde bulunmak mümkün olabilecektir.
10. Öngörülemeyen krizler: Aniden ortaya çıkabilecek toplumsal gerilimler, beklenmedik olaylarla karşılaşılması durumunda neler yapılabileceğine ilişkin bir çalışma yapılmalıdır.
11. Krizden kaçınmak: Ortaya çıkması muhtemel bir krizin (çoğu zaman söylenti, sosyal medya tepkileri vb. ile sinyalleri alınan kriz durumlarında) yapılacak resmi açıklamalar, bilgilendirme toplantıları ile kamuoyu sükunete çağrılarak, doğru bilgilendirme yapılmalıdır. Bu şekilde krizlerden kaçınmak pek çok kez mümkün olabilmektedir.
12. Krizi yönetmeye hazırlanmak: Krizi yönetecek paydaş kurumlar ve sorumlulukları konusunda planlar hazırlamak, tatbikatlar yapmak ve pratik uygulamalarını, muhtemel sorun ve çözüm yollarının belirlenmesi gerekmektedir.
13. Kurumlar arası koordinasyon: Gerek taşra teşkilatları gerek merkez teşkilatları ile kurumlar arası etkin bir koordinasyon sağlamak için çalışma ve planlamalar yapılmalıdır.



14. Bilgi havuzu oluşturulması: Kriz anında ihtiyaç duyulabilecek lojistikten personel iletişim bilgilerine kadar tüm bilgiler toplanarak kullanıma hazır halde bekletilmelidir. Kriz sırasında zaman kaybının yaşanmaması için bilgiler periyodik olarak güncellenmelidir.

15. Krizin ön tanımlaması: Krizler kategorik olarak tanımlanmalıdır. Krizin şiddeti ve etki alanını tahmin etmek ve buna bağlı olarak strateji geliştirmek için çalışma yapılmalıdır. Araştırma kapsamında geliştirilen kriz barometresi krizin şiddetinin ölçülmesi açısından kaynak olarak bu aşamada kullanılabilir.

16. Kriz öncesi medya iletişimi: Kriz öncesinde medya ile iletişim kurulmalıdır. Kriz durumunda medyanın hangi kaynaktan ilk bilgiyi alacağı, hangi kaynaktan gelişme ve güncellemelere ulaşabileceği önceden medya çalışanlarına bildirilmelidir. Aynı zamanda yaşanacak muhtemel krize ilişkin temel değerlendirmeler kriz öncesinde medya mensuplarıyla paylaşılarak bilgi eksiklikleri giderilmelidir.

17. Basın şablonlarının oluşturulması: Kriz sırasında en çok sorulan sorulara cevap verecek ve kamuoyunda oluşan bilgi eksikliğini giderecek şekilde formlar oluşturularak, kriz sırasında formların doldurulması suretiyle hızlıca bilgilendirme yapılması için hazırlık yapılmalıdır.

18. Kriz öncesindeki stratejik söylem: Toplumsal hassasiyetleri dikkate alan, olası yanlış anlaşılmaları ve iletişim kazalarını ortadan kaldırmaya dönük stratejik söylemler kriz öncesinde dolaşıma sokulmalıdır. Medya ve kamuoyu bilgilendirmesi kriz öncesinde kritik öneme sahip bir faktör olarak ele alınmalıdır.

## **b) Kriz Anı İletişim Yönetimi**

Krize hazırlıksız yakalanmamak üzere kriz öncesinde yoğun bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu önceki bölümde ifade edilmişti. Kriz anında yöneticilerin heyecan ve panik hali yaşamaması açısından yapacakları faaliyetler kriz anı iletişim yönetimi bölümünde ele alınacaktır. Kriz anında iletişim yönetimi açısından yapılabileceklerin bazıları şunlardır:

1. Krizin boyutlarını anlayarak, krizin etkisinin neler olabileceğini kestirmek,
2. Durum ne kadar kötü sorusuna yanıt aramak,
3. Bu karmaşanın temel etkeni nedir?
4. Mevcut seçenekler nelerdir?
5. Mevcut seçeneklerden hangileri geçerli olabilir?
6. Mevcut durum analizi yapılabiliyor mu?
7. Kriz durumunda en çok hangi kurumlar etkilenir?
8. Basın açıklamalarında dikkat edilecek hususlar nelerdir?

9. İletişim üslubunda yapılması ve yapılmaması gerekenler nelerdir
10. Medya konuya ilgi gösteriyor mu?
11. Medya bilgiyi hangi kaynaklardan alıyor?
12. Medya bilgilendirmesi yapıldı mı?
13. Medya konuyu hangi yönleriyle öne çıkarıyor? Bu alanlara ilişkin kriz iletişim yönetimi ekibi tarafından bilgilendirme yapıldı mı?
14. Kamuoyunda oluşan bilgi ihtiyacı nedir? Kamuoyu yeterince bilgilendiriliyor mu?
15. Kriz öncesi çalışmalara paralel olarak geliştirilen şablon ve formlar kullanılıyor mu?
16. Kriz iletişimi için tasarlanan stratejik iletişim söylemlerine dikkat ediliyor mu?
17. Kriz sözcülüğü tesis edildi mi? Görevini yapıyor mu?(Kriz anında seçilecek sözcü gerektiği zamanlarda medyaya yüz yüze görüşmeler yapılmalıdır Krize bağlı olarak gelişen haberin doğru yönünü medyaya anlatmalıdır. Gerektiğinde üst düzey yetkililer olayın doğrusunu kısa bir açıklamayla anlatmalı ve yapılacak haberler bu açıklama ışığında ilerlemelidir).

### c) **Kriz Sonrası İletişim Yönetimi**

Kriz sonrasında iletişim yönetimi daha çok atlatılan krizin detaylı bir analizini kapsamaktadır. Kriz öncesi ve kriz sırasında geçilen aşamaların ve yapılan değerlendirmelerin, alanda uygulanmasında karşılaşılan güçlükler ve kriz iletişim yönetimi ekibinin görevini ne derece başardığına ilişkin değerlendirmeleri de kapsamaktadır.

Kriz sonrasında temel olarak ele alınabilecek başlıklar şunlardır:

1. Kriz sonrası yıpranacak kurumlar?: Yaşanan kriz sonrası bazı kurumların eleştirilmesi, medya ve kamuoyu algısı açısından bazı kurumların suçlanması söz konusu olabilir. Kriz sonrasında kurumların itibarının yeniden tesis edilmesi için iletişim stratejisi ve algının doğru yönetilmesi gerekebilir.
2. Krizden nasıl yararlanılır?: Kriz aynı zamanda bazı dönüşüm ve gelişim için fırsat da oluşturabilir. Kimi durumlarda mevcut sorunların ortadan kaldırılması, hatalı uygulamaların düzeltilmesi, yanlışların gözden geçirilmesi açısından kriz bir fırsat yaratmaktadır. En azından kriz sonrası değerlendirmede tespit edilen yanlışlar, yaşanması olası gelecek krizlerin engellenmesi açısından bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.
3. Checklist oluşturulması: Krizin olumsuz etkisi, iletişimde yaşanan aksaklıklar, krizden kaçınma yollarının tesis edilmesi gibi konularda yaşananlardan öğrenmeye dayalı listeler oluşturulmalı ve krizde görev alan paydaş kurumlar açısından doldurulmalıdır.

4. Kriz yönetim analizi: Atlatılan krizin nasıl yönetildiği, iyi yanlar ve kötü yanlar olarak yapılacak analiz, gelecek krizler ve sonraki krizlerde görev alacak personel açısından önemli veriler olacaktır.
5. Medya İletişim Değerlendirmesi: Krize ilişkin medya ve kamuoyu algısının nasıl geliştiği, kriz öncesi ve kriz sırasında iletişim stratejilerinin nasıl uygulandığına ilişkin değerlendirme yapılmalıdır.

### **Kriz ve Medya**

Özgürlük ve güvenlik ikilemi sorumlu yayıncılık ve etik yayıncılık ikilemesine benzer. Kriz anında sessiz kalmakla, ifade özgürlüğünün sınırlarını belirlemek güçtür. Terörle mücadelede iletişimin kurallarını yazılı kurallar olarak basın mensuplarına anlatmak ve uygulanmasını beklemek, alanda çalışan gazeteciler açısından zordur. Önemli olan gazeteciler olay yerine intikal etmeden, gerekli kurumların gazetecileri gerektiği doyumda bilgilendirmesidir. Ancak bu şekilde kamuoyu hızlı, doğru ve etkin bir şekilde bilgilendirilebilir. Gazeteciler, bir olay olduğunda olayın muhatabı olan kamu yetkililerinden hızlı bilgi alamazsa, olayın boyutunu ve detayını araştırmak üzere farklı kaynaklara yönelirler.

Dijital medya, mobil iletişim teknolojisi ve toplumun bilgiye ulaşma kaynaklarının çeşitlilik arz etmesi, özellikle yerel haberciliği dramatik olarak değiştirmiştir (Trump, 2012). Olayın medya ve çalışanları açısından ele alınmasından öte, sosyal medya aracılığıyla elde ettiği bilgileri kamuoyu ile paylaşan bireylerde günümüzde pek çok bilgiyi dolaşıma sokabilmektedir. Bu kişilerde hiç unutulmamalıdır ki medya kadar bilgi paylaşan ve eş zamanlı olarak dolanımına bilgi sokan bilgi dağıtıcılarıdır (Veil, Buehner ve Palenchar, 2011).

Yanılıcı haber kaynakları, kamuoyunun bilgi ihtiyacını karşılamaya çalışan basın çalışanlarını farklı şekilde yönlendirebilir ve bu durumda oluşacak algıyı daha sonra düzeltmek çok zordur.

Platon'un bir "mağara benzetmesi" vardır. Platon yeraltında bir mağarada yaşayan ve sırtları mağaranın girişine dönük oturmakta olan bir takım insanları tarif eder. Bu insanların elleri ve ayakları bağlıdır ve yalnızca mağaranın duvarını görebilmektedirler. Arkalarında yüksek bir duvar vardır. Yine bu duvarın arkasındainsana benzer bir takım görüntüler ve duvarın üzerinde bir takım değişik cisimler tutmaktadırlar. Bu cisimlerin arkasında bir ateş yandığı için cisimlerin gölgesi mağaranın duvarlarına yansır. Mağarada yaşayanların gördüğü tek şey de bu "gölge tiyatrosudur". Doğduklarından beri bu şekilde oturdukları için, var olan tek şeyin gölgeler olduğunu sanırlar (Yüksel, 2007). Günümüzde toplum da tıpkı bu benzetmede dile getirildiği şekilde olay ve olguları medya üzerinden ve medyanın yansıttığı şekilde –diğer bir anlatımla medyanın evimizin duvarına (ekranlara) yansıttığı şekliyle- öğrenir ve kabul ederler.

Madalyanın diğer yüzüne yani medya tarafına bakacak olursak; Kriz zamanındaki haberlerin ticari değerleri çok yüksektir. Olağan dışı durumların medya tarafından topluma sunulması daha fazla okur, daha fazla izleyici anlamına gelmektedir. Tam bu noktada ise sorun başlamaktadır. Çünkü farklı medya gruplarının rekabet halinde olduğu medya piyasasında ve medyada haberin yayınlanmasında birinci öncelik hızdır. Medya daha fazla reyting uğruna hangi krizlere neden olabileceklerini görmezlikten gelebilir. Habercilikte doğruluk ve doğruluğun tekraren kontrol edilmesi işi çoğu zaman ikinci plana atılabilmektedir. Haberi ilk veren pek çok durumda kamuoyu algısının oluşmasına doğrudan tesir etmektedir. Aynı zamanda birbirleriyle rekabet halinde olan gazeteciler için hız rating anlamına da gelmektedir. Bu durum ise tedbirler geliştirilmediği zaman telafisi güç iletişim hatalarına neden olmaktadır.

Verilen haberler çerçevelemeyle (framing), olaylardaki algıların değişmesine neden olabilir. Çerçeveye katılan duygu ve anlam yüklemesi çok önemlidir. Kriz anında iletişimin doğru yönetilebilmesi için, medya/haber merkezi çalışanları krizin içeriği, anlamı ve boyutlarına ilişkin bir çerçeve oluşturmadan, doğru ve hızlı bilgi akışıyla krize ilişkin kamuoyuna paylaşılması gereken bilgiler medya sektörü çalışanlarına en hızlı şekilde sunularak, olumsuzlukların önüne geçilmelidir.

Kriz anında hız kadar doğru bilgilendirmede çok önemlidir. Kim önce bilgilendirilirse o, haberin şablonunu ortaya çıkarmakta ve ilk haber çoğu zaman algıyı oluşturmakta ve devamında algıyı yönetebilmektedir. Bu nedenle yayın kuruluşlarını ilk ama doğru bilgilendiren olmak çok önemlidir.

Terör olayları sonrası medya şiddet görüntülerini ekrana taşıyarak bu şiddetten dolayı halkın terör olayına tepki duymasını beklemek yanlıştır. Terör saldırısı sonrası, elde edilen “Olay yerinden ilk görüntüler” temalı yaralı insanlar, yanan eşya ve araçlar, hasar görmüş çevre vb. insanları ajite edici görüntüler kamuoyunda terör saldırısını gerçekleştirenlere tepki oluşturacağı gibi aynı zamanda terör örgütünün güçlü olduğu algısı da yaratabilir. Olay yeri görüntülerinin bütün çıplaklığıyla ekranlara yansıtılması devleti güçsüz, terör örgütünün güçlü olarak aktarımına da neden olabilmektedir.

Basın yayın organlarının terör olayları sonrasında yapacağı yayının kriterlerini belirleyen yasal bir düzenleme net sınırlarıyla belirlenmiş olmamasına karşın, medya kuruluşlarının bir araya gelerek oluşturdukları “Etik İlkelerin” yer aldığı bir metin basın yayın kuruluşlarının üzerinde mutabakat sağladıkları bir bütün olarak deklare edilmiştir (Detay için bkz: Medya Etik Konseyi: Gazeteci Meslek Etik İlkeleri, TV Yayın İlkeleri, <http://www.medyaeetikkonseyi.com>).

Medya etik ilkeleri ve terör olaylarına ilişkin kamuoyu bilgilendirme süreci ve haberciliği salt ulusal bir sorun olmaktan öte uluslar arası alanda da tartışılan bir konudur. Terör olaylarına ilişkin habercilikte oldukça titiz davrandığı gözlenen ve bu konuda öne çıkan bir yayın kuruluşu olarak BBC'nin yayın değerleri, sorumlu yayıncılık ilkeleri ışığındadır. BBC'nin kriz ve terör konulu haberlerde nasıl bir yol izleyeceği önceden belirlenmiştir ve kanal belli kriterlere göre yayınlarını

sürdürür. Öte yandan ülkemizde; Radyo Televizyon Üst Kurulu (RTUK) tarafından denetlenen yayın ilkeleri yasal olarak uygulamada olup, terör olaylarına ilişkin yayınların nasıl yapılacağına dair bir uygulama modülü bu yayın ilkelerinin içinde yer almaktadır (RTUK Yayın İlkeleri, 2013). Buna göre:

*Madde 4.) Radyo, televizyon ve veri yayınlarında uyulması gereken yayın ilkeleri şunlardır:*

*a) Türkiye Cumhuriyeti Devletinin varlık ve bağımsızlığına, Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğüne, Atatürk ilke ve inkılaplarına aykırı yayın yapılmaması.*

*b) Toplumun şiddete, teröre, etnik ayrımcılığa sevk eden veya halkı sınıf, ırk, dil, din, mezhep ve bölge farkı gözeterek kin ve düşmanlığa tabrik eden veya toplumda nefret duyguları oluşturan yayınlara imkân verilmemesi.*

Bilinen ve kabul edilen bir gerçek şudur ki: Kriz sürecinde medya ile iletişim oldukça önemlidir dolayısıyla bu konuda takip edilecek Kriz iletişim yönetimi ilkeleri belirlenmelidir. Unutulmamalıdır ki: Medya için kriz, onlara daha fazla izleyici, okuyucu ve dinleyici sağlamaktadır ve kriz yönetim ekibi gerekli bilgi ihtiyacını gidermediği takdirde, medya başka kaynaklara yönelmekte ve yanlış bilgilerin dolanımına sokulması telafisi güç hasarlara yol açabilmektedir. Yetkililer zamanında bilgi akışını sağlamakta gecikirlerse zihinlerin karışmasına neden olurlar. Bu nedenle kamuoyunu anında bilgilendirmeye yönelik bir iletişim yapısı kurulmalıdır.

### **Krizin Şiddeti Nasıl Ölçülebilir?**

Terör olaylarına bağlı olarak gelişecek krizler genellikle asimetric etkilidir. Diğer bir ifadeyle ölü, yaralı sayısı, patlayıcı çeşidi gibi ayrıntılar krizin şiddetiyle paralel değildir. Ölü veya yaralı olmamasına karşın metropol bir ilin merkezinde patlayacak bir bomba veya yabancı misyon görevlilerine karşı gerçekleştirilen bir eylem uluslar arası çapta etki oluşturabilir. Ancak krizin boyutlarının anlaşılması açısından en temel kriterler şu şekilde sıralanabilir;

- a) Lokal etkisi olan kriz ( Köy, ilçe çapında)
- b) İl sınırları içerisinde etkisi olan kriz
- c) Bölgesel çapta etkili kriz (Birkaç ili içine alacak genişlikte)
- d) Ulusal çapta kriz
- e) Uluslar arası çapta kriz

Krizin şiddetinin bilinmesi, kriz iletişimine yaklaşımı da doğrudan etkileyen bir unsurdur. Oluşturulacak bir kriz barometresi paralelinde krizin boyutlarının tartışılması, etki alanının kestirilmesi, kriz yönetimi ve kriz iletişim yönetimi ekiplerinin stratejilerini doğrudan etkileyecektir. Bu kapsamda oluşturulabilecek bir kriz barometresi şu şekilde olabilir:

**Tablo 1. Kriz İletişim Yönetimi Açısından Kriz Barometresi**

|              |            |                                    |                       |                       |                       |                       |
|--------------|------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Medya İlgisi | Çok yüksek |                                    |                       |                       |                       | <b>5. Derece Kriz</b> |
|              | Yüksek     |                                    |                       |                       | <b>4. Derece Kriz</b> |                       |
|              | Orta       |                                    |                       | <b>3. Derece Kriz</b> |                       |                       |
|              | Düşük      |                                    | <b>2. Derece Kriz</b> |                       |                       |                       |
|              | Çok Düşük  | <b>1. Derece Kriz</b>              |                       |                       |                       |                       |
|              |            | Çok Düşük                          | Düşük                 | Orta                  | Yüksek                | Çok Yüksek            |
|              |            | <b>Kamuoyunda Oluşturduğu Etki</b> |                       |                       |                       |                       |

Kriz İletişim Yönetimi açısından kriz: 1) Medyanın Krize ilişkin ilgisi ve 2) Krizin kamuoyunda oluşturduğu etki olmak üzere iki parametrenin incelenmesi ile değerlendirilebilir.

### Barometre ile Kriz Tipinin Belirlenmesi

Her iki parametreden (Medya İlgisi ve Kamuoyunda oluşan etki) **birisinin veya her ikisinin şiddeti** temel alınarak kriz tipleri tanımlanabilir. Ör. Kamuoyunda *çok büyük* derecede ilgi uyandırdığı halde medyada *düşük seviyede* ilgi gören (ya da tam tersi durumda) bir kriz kamuoyu etkisi dikkate alınarak 5. Derece Kriz olarak ele alınabilir.

**1. Derece Kriz:** Kamuoyu ve/veya medyanın krize ilişkin etkisinin **en düşük seviyede** olduğu durumdur. Krizin çok küçük bir alanda ve çok düşük derecede medya ilgisinin olduğu durumdur.

**2. Derece Kriz:** Kamuoyu ve/veya medyanın krize ilişkin etkisinin **düşük seviyede** olduğu durumdur. Krizin yerel ölçeği aşmayacak şekilde kamuoyu etkisinin ve medya ilgisinin olduğu durumdur.

**3. Derece Kriz:** Kamuoyu ve/veya medyanın krize ilişkin etkisinin **orta seviyede** olduğu durumdur. Krizin yerel ve il sınırları içerisinde kamuoyu etkisi oluşturduğu ve yerel medya ile kısmen ulusal medyanın ilgi gösterdiği durumdur.

**4. Derece Kriz:** Kamuoyu ve/veya medyanın krize ilişkin etkisinin **yüksek seviyede** olduğu durumdur. Krizin yerel, il ve çevre illeri de kapsayacak şekilde bölgesel kamuoyu etkisi gösterdiği, ulusal ve kısmen uluslar arası medyanın ilgi gösterdiği durumdur.

**5. Derece Kriz:** Kamuoyu ve/veya medyanın krize ilişkin etkisinin **çok yüksek** seviyede olduğu durumdur. Krizin ulusal ve uluslar arası kamuoyunu etkileyecek şekilde, ulusal ve uluslar arası medyanın yüksek seviyede ilgi gösterdiği durumdur.

### **Kriz İletişimi Açısından Kriz Barometresi Nasıl Kullanılır?**

Kamuoyunu ve medyayı bilgilendirme stratejileri çerçevesinde krizin büyüklüğü ve şiddeti kriz sırası ve kriz sonrasında takınılacak tutuma etki etmektedir. Kriz iletişim yönetimi ekibin kriz tipine bağlı olarak iletişim ve bilgilendirme kanallarını devreye sokması ve/veya ilgili birimlerle bilgi paylaşmak zorunda kalabilir.

**1. Derece krizlerde** ilçe yöneticileri (Kaymakam, İlçe Jandarma Komutanı, İlçe Emniyet Amiri) açıklama ve bilgilendirme yapması yeterli olabilir. 1. Derece kriz tipinde Kriz iletişim yönetim ekibinin ilgili birimlerin devreye girmesi ve iletişim stratejilerine paralel olarak açıklama yapmasını temin etmelidir.

**2. Derece, 3. Derece ve 4. Derece krizlerde** ilçe yöneticilerine ilave olarak İl Yöneticilerinin (Vali, Vali Yardımcısı, Valilik Basın Merkezi, İl Jandarma Alay Komutanı, İl Emniyet Müdürü) açıklama ve bilgilendirme yapması gerekli ve zorunlu olabilir. 2., 3. Ve 4. Derece kriz tipinde Kriz iletişim yönetim ekibinin gecikmeksizin Kriz İletişim Basın Sözcüsünün ve/veya ilgili birimlerin devreye girmesi ve iletişim stratejilerine paralel olarak açıklama yapmasını temin etmelidir.

**5. Derece krizlerde** yani ulusal ve uluslar arası kamuoyunu etkileyen krizlerde il yöneticilerine ilave olarak merkezi yönetim birimlerinin (Cumhurbaşkanlığı, Başbakanlık, Bakanlık, Genel Kurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları, Emniyet Genel Müdürlüğü) veya ilgili birimlerin basın sözcülükleri aracılığıyla açıklama ve bilgilendirme yapılması gerekli ve zorunlu olabilir. 5. Derece kriz tipinde Kriz iletişim yönetim ekibinin gecikmeksizin Kriz İletişim Basın Sözcüsünün ve ilgili birimlerin devreye girmesi ve iletişim stratejilerine paralel olarak açıklama yapmasını temin etmelidir. Krizin kamuoyunda oluşturacağı/oluşturduğu etkisi ve medya ilgisinin şiddeti ve derecelendirilmesi işi, kriz iletişim yönetimi ekibi tarafından, açık ve kapalı kaynaklardan elde edilen veriler doğrultusunda belirlenir. Kriz anında krizin derecelendirilmesi için, bölgesel, ulusal ve uluslar arası durum, yaşanmış benzer krizler, sosyal grupların hassasiyetleri gibi hususların göz önünde

bulundurularak, krizin derecesine ilişkin kriz iletişim yönetimi ekibinin öngörülerde bulunması gerekebilir.

## Sonuç

Kriz iletişiminde başarıyı ve krizin sonuçlarını doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak kriz iletişim yönetiminin başarıyla yürütülmesi kritik öneme sahip bir faktördür. Kriz iletişim yönetiminin doğru yapılabilmesi için uzman kişilerden oluşacak kriz yönetim ekibinin içerisinde mutlaka yine iletişim uzmanı veya uzmanları bulundurması gerekmektedir.

Kriz yönetim ekibi, iletişim uzmanı, toplumsal analizler yapmak üzere görev yapacak sosyolog, antropolog ve psikologlar ile kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası aşamaları için çalışmalar yapması ve iletişim stratejileri geliştirmeleri gerekir. Elde edilen tüm veriler ışığında oluşturulacak bir “Kriz İletişim Yönetim Planı” hazırlanmalıdır.

Kriz İletişim Yönetim (KİY) Planı basit bir şekilde kriz yönetimi öncesinde, kriz sırasında ve kriz sonrasında yapılacakların belirlendiği, çerçeve ve/veya detaylı olarak kaleme alındığı dokümandır. Kriz İletişim Yönetimi Planı krizin tipine, uygulayan birimlere göre değişiklik gösterebilir. Tüm soruların cevaplandırılması için ya da tüm kriz iletişimini yönetmek için gerekli bilgileri barındırması açısından yeterli olmayabilir ancak KİY planının temel amacı basit çerçeve çizerek, elde bulunan veya bulunabilecek seçeneklere en uygun çözümün, ihtiyaç duyan insanların önüne seçenek olarak sunulmasıdır. KİY planı aynı zamanda çözüm üretecek ekip üyelerine ve karar alıcılara zaman kazandırmak ve krizin iletişim yönetiminin, olası ihtiyaçların ve olası çözüm yollarının kısa süre içerisinde ortaya çıkartılması işine yaramaktadır.

## Kriz İletişim Yönetim Planı Hazırlanırken Neler Yapılmalıdır?

1. İletişim hedefi belirlenmelidir.
2. İletişim yöntemleri belirlenmelidir.
3. İletişim hedeflerinin içeriği belirlenmelidir.
4. Zaman çizelgesinin oluşturulması gerekmektedir.
5. Kriz anında bilgi toplama ve yaymada yapılan yanlışlıkların önüne geçecek tedbirler alınmalıdır.
6. Kriz iletişim Yönetimi planı hazırlanırken toplumun sosyolojik yapısı ve olaylara gösterecekleri tepkiler göz önünde bulundurulmalıdır.



7. Toplumun yapısına ve/veya hassasiyetlerine bağlı olarak; bazı konular farklı algılanabilir. Bu nedenle kültürel kodlar dikkate alınarak bir çalışma yapılmalı ve krizin derinleşmesini önleyecek dil ve söylem geliştirilmelidir.
8. Kriz sonrasında mağdurların psikolojik ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.
9. Kriz anında mağdur ailelerine maddi ve manevi destek sağlamak üzere tedbirler geliştirilmelidir.
10. Kriz yönetim modeli hazırlanırken iyi örnek (best practices) anlamında hangi ülkeler ve modeller çalışıldı, hangi model daha uygun olarak belirlendi? Yeni model nasıl bir içeriğe ve şemaya sahip olacak? Sorularına yanıtlar aranarak, çözümler üretilmelidir.
11. Hâlihazırda mevcut kriz yönetimi nasıl işliyor ya da işlemiyor? Aksaklıklar nelerdir? Kriz yönetimi çerçevesinde afet yönetimi vb. konularda sistem nasıl çalışıyor? Mevcut yasal düzenlemeler nelerdir? Hangi kurumlara ne roller düşüyor? Bu kurumlar ne yapıyorlar? Soruları kriz öncesinde detaylarıyla analiz edilmeli, güçlü yanlar, zayıf yanlar değerlendirilerek, kriz öncesinde tedbirler geliştirilmelidir.
12. İletişim yönetiminde kimin neyi, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin açıklayacağına odaklanılmalı ve doğru mesajın, doğru zamanda, doğru araçla, doğru hedef kitleye verilmesini sağlayacak bir sistematik oluşturulmalıdır.
13. İletişim yönetiminde verilecek mesajın içeriği ve verilme şekli önemlidir. Mesajın bilgi açlığını giderici, belli konuya odaklanmış, saygılı bir üslup içeren ama her halükarda doğru ve bilgilendirici olması gerekmektedir.
14. Yapılacak planlamalara ilişkin olarak hedef kitlelere, araçlara, içeriklere, zaman çizelgelerine, kriz anı tepkilerine vb. ilişkin önceden hazırlık yapılmalı ve analizler çıkarılmalıdır.
15. Kriz yönetiminde iletişimin amacı yaşamın normale dönmesine katkıda bulunmak olmalı, krizin olduğu merkezde dikkat edilmesi gerekenler ve buna ilişkin ilkeler vb. belirtilmeli, strateji sabit olmalı ama taktiklerin her zaman değişebileceği öngörülmelidir.

### **Kaynakça**

- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2007). Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication. New York, NY: Routledge. in Meredith, M. J. (2012). Strategic Communication and Social Media: An MBA Course From a Business Communication Perspective, *Business Communication Quarterly*, Mar2012, Vol. 75 Issue 1, p89-95.
- Goodman, M. (2006). Corporate Communication Practice and Pedagogy at the dawn of New Millenium. *Corporate, Communication. An International Journal*, 11 (3), 196-213.
- Gupta, R. (2011). Corporate Communication: A Strategic Tool for Crisis Management, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*. 2011, Vol. 3 Issue 2, p55-67

- Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges: Building theory from qualitative data, *Journal of Business Communication*, 42, 112-134
- Heath, R. L., & Millar, D. P. (2004). A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses. In R. L. Heath & D. P. Millar (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (pp. 1-18). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Henry G. L., Robert S., A Greek-English Lexicon, İndirilme Tarihi: 21/02/2013 <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus>
- Jordan, J.; Diermeier, D. A.; Galinsky, A. D. (2012). The Strategic Samaritan: How Effectiveness and Proximity Affect Corporate Responses to External Crisis, *Business Ethics Quarterly*, Oct2012, Vol. 22 Issue 4, p621-648. 28p
- Özdemir, B. P.; Yamanoglu, A.(2010). Durumsal kriz iletişimi teorisinin türk eczacılar birliği (TEB) örnek olay çerçevesinde incelenmesi, *Selçuk İletişim*,6(3):123-136
- RTUK Yayın İlkeleri (2013) Madde 4 – (Değişik: 15/5/2002-4756/2 md.), İndirilme Tarihi: 20/01/2013 [http://www.rtuk.org.tr/sayfalar/IcerikGoster.aspx?icerik\\_id=5929dd1a-d261-48bf-b707-b123eaa7537f](http://www.rtuk.org.tr/sayfalar/IcerikGoster.aspx?icerik_id=5929dd1a-d261-48bf-b707-b123eaa7537f)
- Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Communication Yearbook*21: 231–275
- Trump, K. S.(2012). The Post-CrisisCrisis: Managing Parent and MediaCommunications,School Administrator, v69 n4 p39-42 Apr 2012.
- Veil, S. R. (2011). Mindful Learning in Crisis Management, *Journal of Business Communication*. Apr2011, Vol. 48 Issue 2, p116-147. 32p
- Veil, S.R; Buehner, T.; Palenchar, M. J. A (2011). Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and CrisisCommunication, *Journal of Contingencies &Crisis Management*. Jun2011, Vol. 19 Issue 2, p110-122.
- Yüksel, B. (2007) Eflatun ve Mağara Benzetmesi, İndirilme Tarihi: 29/01/2013 <http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=35958>

### [Extended English Abstract](#)

In paralel to crisis management, crisis communication management is also one of the leading point that effect the results and success of the crisis management. Crisis communication is a special area of communication which consist of many strategic communication tools and synchronized management of various vendors including government agencies, media and public. The main target of the crisis communication is obtaining crisis and/or eliminating negative effects of crisis and rapid response to match public attention with valid information in a) before the crisis, b) during the crisis and c) after the crisis stages. This research focus on the steps which needs to be taken on these three stages of crisis communication, implementing strategic communication with media and public and how to deal with crisis in terms of crisis communication management strategies. As part of the study a crisis scale/table has been created to define the possible effects both in current and prospective position. The possible effects and the steps which should be taken to minimize crisis effects could be retrieved by the help of the given scale.

Crisis communication management would be examined with in three categories:

1. Crisis communication before crisis
2. Crisis communication during the crisis
3. Crisis communication after crisis

The team members who are going to manage crisis communication should be aware of possible developments and the possible effects through all three stages. The effects of the crisis in three stages should be evaluate and examine by the crisis communication team and should be develop communication models based on the worst case scenrio.

### **1. Crisis Communication Team's Workload Before it Occurs**

Crisis communication management before crisis is the most effective step to avoid possible negative effects of the crisis. Particularly, the expected dates for having crisis such as anniverseries of the previous events, expected mass demonstrations, etc crisis that should be prepared by crisis management team. The actors should be recognized to deal with the crisis before the crisis date. The possible actors would be those listed below:

Local public administrators

Security agencies (Police, military and/or gendermarie staff)

Health service agencies

Municipalities

Local administrators (if crisis occur in a scholl the principal of the school)

At most cases, crisis management teams convert into the crisis communication management team since they have the first and prestigious information ragards to crisis. The crisis management team therefore shuld be prepared to spread information to the public about the crisis and their performance directly affects to crisis communication management team.

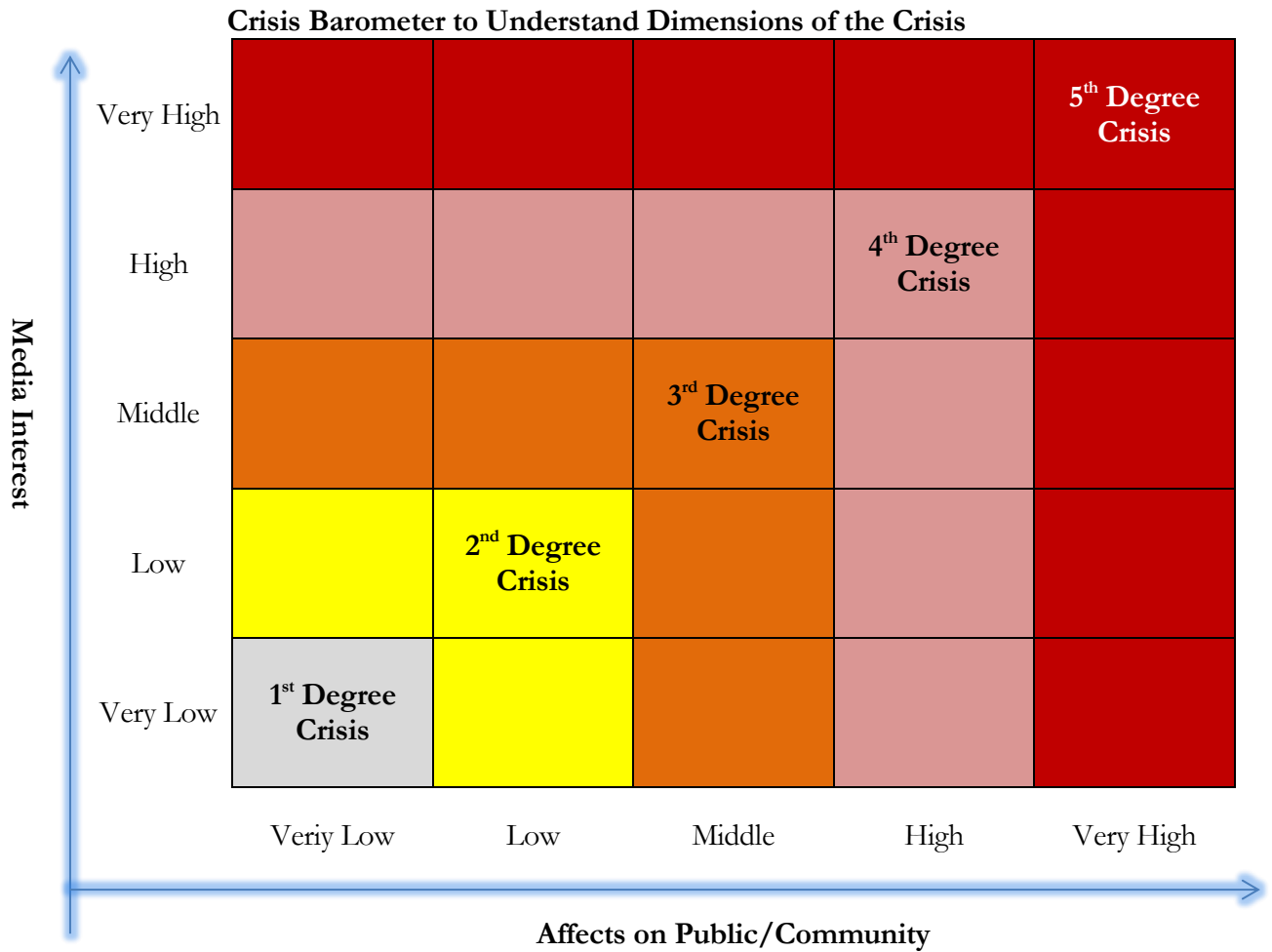
Crisis communication management teams have many responsibilities before the crisis occur. They at least should research on sociological anaylsis of the community, expectations and unexpectation stuations scenarios, SWOT analysis for the partner agencies potentially dealing with the crisis, best and worst practices for the similar cases, previous experiences in the same local area, possible public and media interest, possible negative affects both in local, national and or international levels, assigning a spokesman and writing public speech by spokesman, designing crisis communication rooms and tools, required documents, support teams, logistic, etc.

Possible ways to avoid crisis are the main topic for the crisis communication team. In most cases letting public know about the situation which could turn in to a crisis may clear away the crisis or minimize the affects of the crisis. Therefore public information tools and media interest would be use as to accomplish task.

Deliveries for public information should be design in user-centered design rules. Also, electronic information must be cared in a way of human computer interaction design.

### **2. Crisis Communication Team's Workload During The Crisis**

The worst situation is falling into a crisis unpreparedly. The most actions needed to be taken before the crises occur in order to get prepared. At the first page, crisis communication management team should be evaluate the deepness and the dimensions of the crises. The cirisis barometer could be used to measure and understand the dimensions. In most cases two factors, affects on public/community and media interest could be used as parameters:



The crisis barometer leads team members to understand dimensions of the crisis basically during the crisis.

### 3. Crisis Communication Team's Workload After Crisis

The main workload for the crisis communication consists of analyzing all aspects of the crisis. Best practices and leaking points should be traced by the team. It is also could be called as recovery term for government agencies and public authorities.

The team can investigate the harmful effects of the crisis and/or potential opportuniets that could be gained from the crisis such as recovering some occasions, strengthening leakages, creating new rules and regulations to prevent upcoming crisis.