



# YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ

# KRİZ İLETİŞİMİ VE

# YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Simge Aksu



# Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler

## Kriz Nedir?

- Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.



# Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler

## Krizin Belli Başlı Özellikleri

- Kriz olağandışı bir durumdur.
- Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçok olaydan ortaya çıkmaktadır.
- Kriz, hassas ve kritik bir durumdur, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir.
- Krizler örgütlerin algılama yeteneklerini bozmakta, örgütleri ortaya çıkan problem karşısında hiç birşey yapmamaya ya da uygunsuz davranmaya yöneltmektedir.



# Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler

- Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir.
- Krizin özünde bulunan dört önemli özellik onların tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bu özellikler: Belirsizlik, karmaşıklık, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın alınacak kararı etkilemesi ihtimalinin bulunmasıdır.
- Krizler ciddi bir hastalık gibidir, çözülmesi büyük ve köklü tedbirleri gerektirmektedir. Dar kapsamlı ve yüzeysel tedbirler problemin kökünden çözülmesinde yetersiz kalmaktadır.
- Krizler kritik, mücadele edilmesi gereken örgütsel durumlardır. Örgütler üzerinde baskı, stres, güvensizlik, panik ve karışıklık gibi olumsuz durumlar yaratırlar.

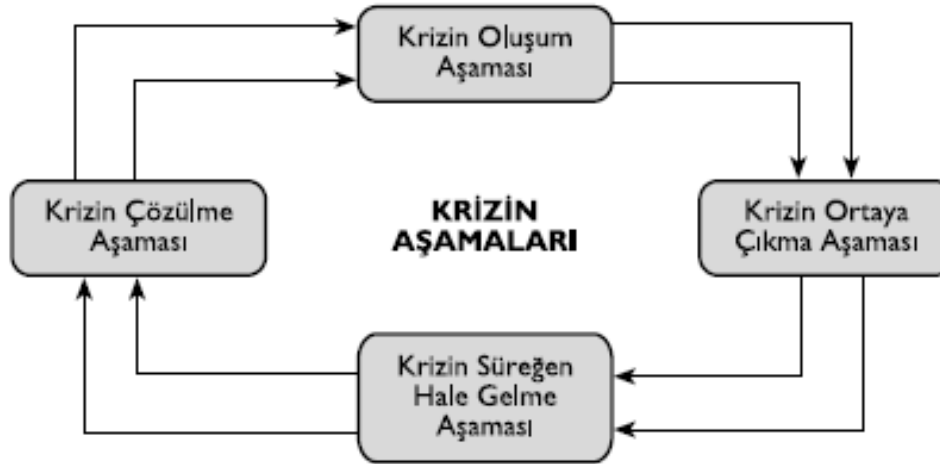


# Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler

- Krizler örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejik amaçları tehdit ederler.
- Krizlerin ortaya çıkıp etkilerini gösterme süreleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bazı krizlerin ortaya çıkması uzun bir süreyi alırken, bazıları aniden ortaya çıkabilmektedir.
- Krizler arasında bazı farklı özellikler bulunmasına rağmen, krizlerin özünde, sonuçlarında ve çarelerinde ortak özelliklere rastlanmaktadır. Burada önemli olan konu krizi doğru saptayıp doğru çözümler üretebilmektir.
- Krizler örgütlerin toplumda yarattığı olumlu ünü tehlikeye sokabilmekte, örgüte, yöneticilere, hissedarlara, kredi verenlere, vergi ödeyenlere ve devlete büyük kayıplar getirebilmektedir.
- Krizlerin çözümlenmiş olması onların bir daha ortaya çıkmayacakları anlamına gelmemektedir.

# Krizin Aşamaları

- Krizin oluşum aşaması (Prodromal crisis stage)
- Krizin ortaya çıkma aşaması (Acute crisis stage)
- Krizin süregelen hale gelme aşaması (Chronic crisis stage)
- Krizin çözülmesi aşaması (Crisis resolution stage)





# Kriz Türleri

Örgütler açısından tahmin edilmesi daha kolay olabilecek kriz türlerinden bazıları şunlardır:

- Uzun süreli grevler
- Yangın ve patlamalar
- Kirlilik ve sızma problemleri
- Hammadde sorunları
- Taşımacılık grevleri
- Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar
- Hisse senetlerindeki düşüşler
- Girdi maliyetlerindeki artışlar
- Rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi
- Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri
- Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi
- Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi



# Kriz Türleri

Yukarıdaki kriz türlerine oranla tahmin edilmesi daha güç olan krizlerden bazıları şunlardır:

- Büyük ürün hataları
- Örgüt içinden veya dışından gelebilecek sabotajlar
- Önemli fabrika ve/veya donanım hataları
- Ürün sahtekarlıkları
- Taklitçilik
- Büyük endüstri kazaları
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması
- Eksik ve/veya hatalı operatör eğitimi
- Boykotlar
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar
- Kötü iletişim
- Büyük bilgisayar bozulmaları

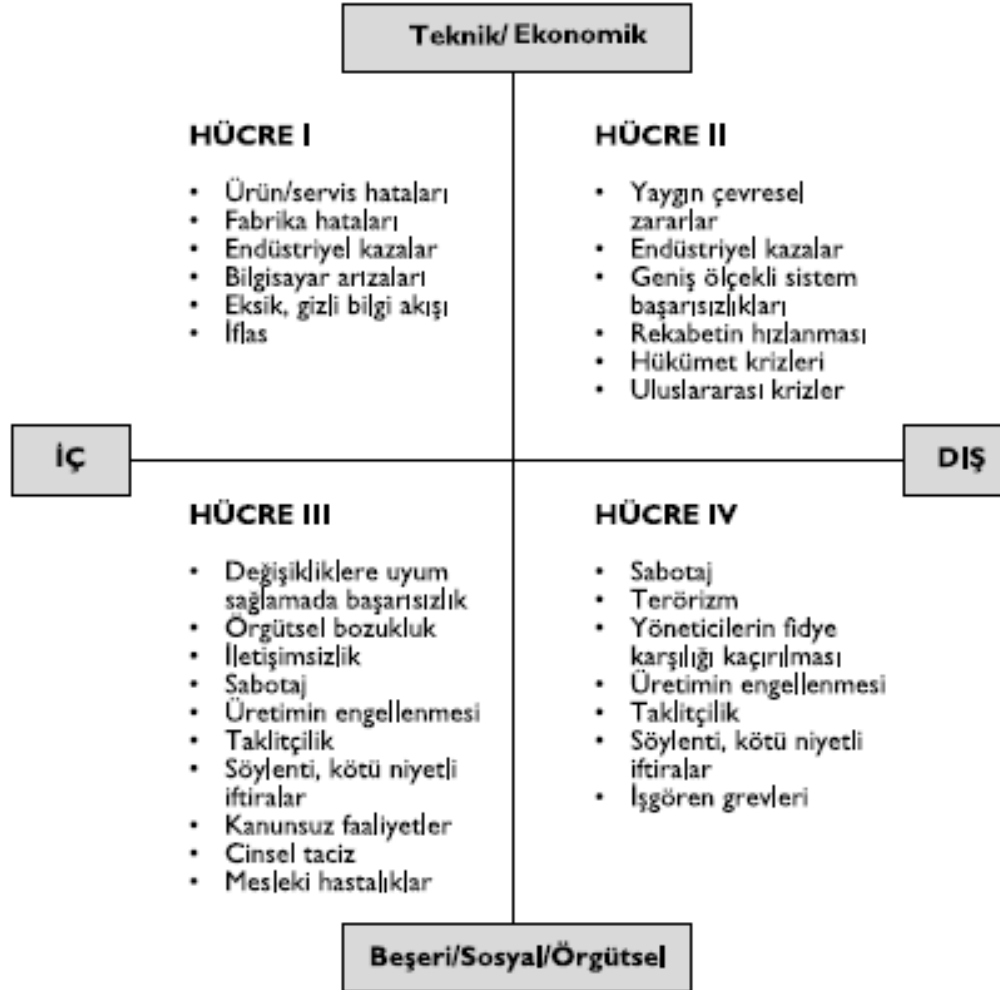
*Zararlılıkla*



*Başarıya...*

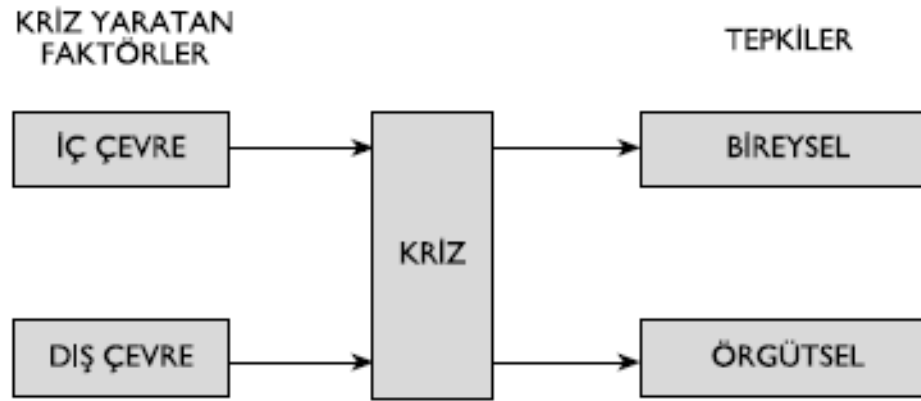


# Örgütsel Krizlerin Türleri



## İşletmelerin Krizle Karşılaşmasında Etkili Olan Faktörler

- İşletmelerin krizle karşılaşmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Bu faktörleri genel olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:
- İşletmenin dış çevresiyle ilgili faktörler.
- İşletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili faktörler.





# İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Faktörler

## *Ekonomik Faktörler*

- **Reel sektör krizleri;** *mal ve hizmet piyasasında kriz ve iş gücü piyasasında işsizlik krizi* olarak ortaya çıkarken,
- **Finansal krizler;** *para krizi, bankacılık krizi ve dış borç krizi* şeklinde kendini göstermektedir

Yıllar	Krizlerin Nedenleri	Krizlerin Sonuçları
1929	Milli Para Buhranı	Dolar ₺1.97' den ₺2.12'ye çıktı. Ödemeler dengesi bozuldu, yabancı sermaye girişi durdu.
1936	Dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için kur ayarlaması (devalüasyon) yapıldı.	Enflasyon %30'lara çıktı. 1946-1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
1958	Döviz bolluğu nedeniyle kur ayarlaması (devalüasyon) yapıldı.	Ekonomi darboğaza girdi. Piyasayı karaborsa sardı. Bazı bankalar battı.



# Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Krizler

1970	Dış ödemeler dengesi üzerindeki enflasyonist baskılar, hükümeti kur ayarlamasına (devalüasyona) itti.	Dolar ₺9'DEN ₺15.15'ye çıktı. Enflasyon tırmandı. Büyüme yavaşladı.
1980	Hükümet tarafından 24 Ocak Kararları alındı.	Dolar ₺35.70'den ₺70'ye çıktı. Reel faiz dönemi başladı. Üç haneli enflasyon yaşandı.
1994	Kamu açıklarını kapatmak amacıyla, devletin giderlerini azaltıcı ve gelirlerini artırıcı tedbirler uygulandı.	Dolar ₺17 bin'den ₺40 bin'ye çıktı. Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.
1997	Asya Krizi	Ekonomik büyüme oranlarında negatif değerlere inilmiştir. Altı hafta içinde Türkiye'yi 6 milyar dolar civarında yabancı finansal yatırım terketmiştir.
2001	Ulusal Bankacılık Krizi	Gecelik faizler %5000'lere kadar çıkmış, sabit döviz kurundan dalgalı döviz kuruna geçilmiştir. Türk lirası bir gecede %39 değer kaybetmiştir.
2008	A.B.D ortaya çıkan küresel mali kriz. Mortgage krizi.	Başta KOBİ'ler olmak üzere birçok işletme iflas etmiştir.



# İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Faktörler

- Teknolojik Faktörler
- Hukuk ve Politika Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler
- Sosyo Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler
- Rakip İşletmelerin Sayısında Artış ve Rekabet
- Uluslararası Çevre Koşullarında Ortaya Çıkan Değişiklikler
- Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler
- Doğal Felaketler
- Diğer Faktörler



# İşletmenin Örgüt İçi Faktörleri

- *İşletme Üst Yöneticilerinin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar*
  - Büyük ve gereksiz risklere girilmesi
  - Rakiplerin rekabet gücünün yeterince dikkate alınmaması
  - Üst düzey yöneticilerin yetersizliği ve kişiliklerinden kaynaklanan sorunlar
- *Örgütsel Sistemden Kaynaklanan Sorunlar*
  - Örgütsel damar sertliği (Organizational Arteriosclerosis)
  - Örgütsel tarih ve tecrübeler
- *Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar*
  - İşletme çevresinin çok sık değişmesi sonucu belirlenen stratejilerin başarısız olması
  - Stratejik görüşlerdeki yetersizlikler
  - Stratejilerin Yanlış Uygulanması



# İşletmenin Örgüt İçi Faktörleri

- *Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar (Endüstriyel Krizler)*
- Üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkardığı zararlardan bazıları şunlardır:
- **İnsanlara verilen zararlar:** Ölüm, yaralanmalar, gecikmiş ve gelecek nesiller üzerindeki sağlık etkileri vb.
- **Çevreye verilen zararlar:** Bitkilerde ölüm, hava, su ve toprak kirliliği, hava koşullarında değişim, doğal yaşam türlerinin mutasyonu vb.
- **Büyük ekonomik maliyetler:** Teknik hasar kontrolü, kurtarma ve yardım, kirliliği temizleme, üretim tesislerinin yeniden inşası, bozuk ürünlerin geri alınması, hatalı ürün ve işlemlerin yeniden tasarlanması, krizden etkilenen kişiler için sağlık yardımı ve bakım hizmetleri vb.
- **Büyük sosyal kayıplar:** Çok sayıda insanın olayların gerçekleştiği bölgelerden tahliyesi, krizden etkilenen kişilere iyileştirme hizmeti sağlanması vb.



# Dünyada Üretimle İlgili Yaşanmış Önemli Krizler

Krizin Adı	Krizin Türü	Krizin Sonuçları
Johnson&Johnson Tylenol Zehirlenmesi	Ürüne Sabotaj	1982-1986 Yıllarında 8 Ölüm, Önemli Tazminat Ödemeleri
Ford Pinto Hatalı Tasarım	Ürün Kusurları	500 Yanarak Ölüm
Three Mile Adası Kazası	Sistem Kazası	Maliyet 4 Milyar Dolar
Bhopal Felaketi	Sistem Kazası	3000 Kişinin Ölümü, 300.000 Yaralanma, 500 Milyon-1Milyar Tazminat Ödenmesi
Jalisco Peynirleri Zehirli Bakteri	Ürüne Sabotaj	84 Kişinin Ölümü
Procter&Gamble Rely Tamponları	Ürün Kusurları	Kullananlarda Toksik Şok Sendromu
Chrysler Kullanılmış Araba Satımı	Ürün Kusurları	İşletme İflasın Eşiğine Gelmiştir
Nestle Bebek Mamaları	Ürünün Hatalı Kullanımı	Nestle Ürünlerine Boykot
Star Kist Foods Ekşimiş Turna Balığı	Ürün Kusurları	Önemli Miktarlarda Tazminat Ödenmiştir
Union Carbide, Sandoz Hoffmann-La Roche	Zehirli Atıkların Atılması	Önemli Miktarlarda Tazminat Ödenmiştir
Çernobil Nükleer Kazası	Sistem Kazası	Ölüm ve Yaralanma 23 Komşu Ülkeye Radyasyon Doğaya ve Çevreye Zarar





# Kriz Sürecinin Aşamaları Etkileri ve Kriz Yönetimi Kavramı

- Kriz yönetimi yalnızca krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir.
- Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir.
- Kriz yönetimi; erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içermektedir.



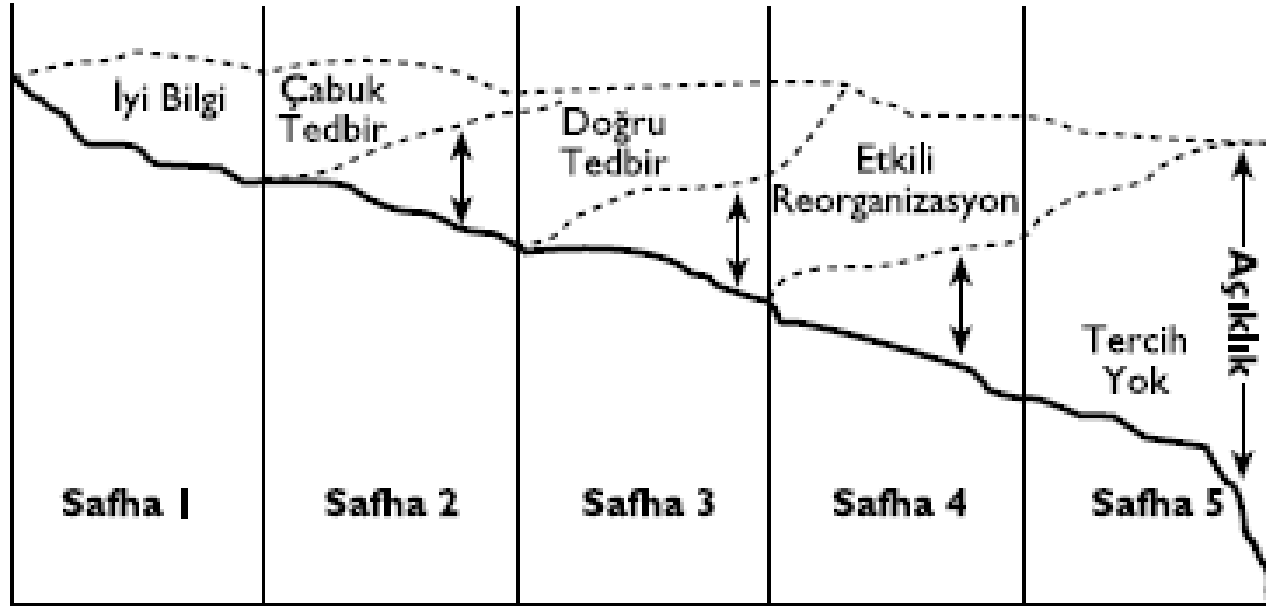
# KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Bugün işletmelerin krizleri önlemek ve onlarla karşılaştığında daha iyi mücadele edebilmek için, düşünülme-yeni düşünerek işletmeyi etkileyebilecek krizleri tahmin etmek ve bu krizlere karşı geniş bir kriz yönetim çalışması yapmaktan başka seçeneği bulunmamaktadır.

İşletmelerde kriz süreci aşağıda belirtilen aşamalardan geçerek hareket etmektedir:

- İşletme krizin ilk aşamalarını görmez, onlara karşı kördür (körleştirilmiş ya da, gizli kriz aşaması).
- Değişiklik ihtiyacını görmesine rağmen, herhangi bir tedbir almaz (hareketsizlik ya da, krizi yalanlama aşaması).
- Tedbir almasına rağmen, aldığı tedbir doğru değildir (hatalı tedbir ya da bölümlere ayrılma aşaması).
- Bir kriz noktasına ulaşır (kriz aşaması).
- Tasfiyeye zorlanır (dağılıma ya da örgütün çökmesi aşaması).

# Kriz Derinleştikçe Genişleyen Performans



Düşüş  
Başlangıcı

Tasfiye (Dağılma)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Yeterli  
Örgütsel Denge  
Örgütsel Performans



# Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkilerin İncelenmesi

- İşletme içindeki kararlarda merkezleşme eğilimi.
- İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi.
- Zihni süreçlerin zayıflaması ve kararların niteliğinin bozulması.

Kriz Sürecinin Aşamaları	Temel Özellikler
1. Gizli Krizler (Körleştirilmiş)	Tatlılık, sinyaller (belirtiler) görülmemelikten gelinir. Düşüşün başlangıcı.
2. Krizi Yalanlama (Hareketsizlik)	Düzeltilici tedbir konusunda karar verememek, krizin son bulacağı inancıyla tedbir almamak, krizlerin açıklama getirilerek giderilmeye çalışılması. Krizin görünür bir hal alması.
3. Örgütün Bölümlere Ayrılması (Hatalı Tedbir)	Bazı tedbirler alınsada, tedbir alınmasına olan ihtiyaç küçümsenir, ya da hatalı karar ve uygulamalar yapılır.
4. Kriz	İşletme çok hızlı değişikliklerin olduğu bir çevrede bulunuyorsa, krizi çevirmek için son bir şans bulunmaktadır. Çok yavaş değişen çevrede yavaş yavaş erozyona uğrama durumu görülmektedir.
5. Dağılma (Örgütün Çökmesi)	İşletme tedbir alamaz duruma gelir, örgütün çökmesi karşılaşılan krizin türüne göre yavaş veya hızlı olabilmektedir.
Krizin sonuçları, örgütün dağılma aşaması dışında bütün aşamalarda ters çevrilebilir.	



# Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler

Kontrolün Merkezleşmesi	Olumsuz Tavirlara Neden Olan Tehditler, Riskler ve Ciddi Kayıp Korkusu	Karar Sürecinde Bozulma
<p>Standartlaşma, sıkı ve yakın denetim, yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması.</p> <p>Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur.</p> <p>Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler.</p> <p>Yoğun baskı altında, kendini tehdit altında hisseden lider bütün yetkiyi toplar ya da görevinden çekilir.</p> <p>Kriz yetkinin ve etkinin merkezleşmesine yol açar</p> <p>Krizler uzadıkça ya da yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>Yüksek yönetici devri vardır.</p> <p>İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır.</p> <p>İşletme personeline çekilme tutumu görülür.</p> <p>Üretim miktarında azalma, personel devir hızında artma ve tatminsizlik görülür.</p> <p>Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilendirler. Krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler.</p> <p>Krizler kişisel hedefleri tehdit eder, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sıkıntı yaratır.</p> <p>Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.</p>	<p>Yüksek stres altında bireysel kayıplar daha fazladır.</p> <p>Yüksek stres altında, hata oranı artar. Problem çözme süreci katılaşır. Karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır.</p> <p>Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer.</p> <p>Krizle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar.</p> <p>Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.</p>



# Kriz Yönetimi

<b>KRİZ YÖNETİMİ</b>	Ürünlerin, hizmetlerin, üretim sürecinin, işletme ününün, personelin, çevrenin ve toplumun karşılaştığı tehlikeleri temel alan risk değerlendirme çalışmalarıdır.
	Kriz planlarının hazırlanması ve uygulanması, krizlerin saptanması, önlenmesi, sınırlandırılması, iyileştirme ve belli başlı krizlerden bir şeyler öğrenme çalışmalarıdır.

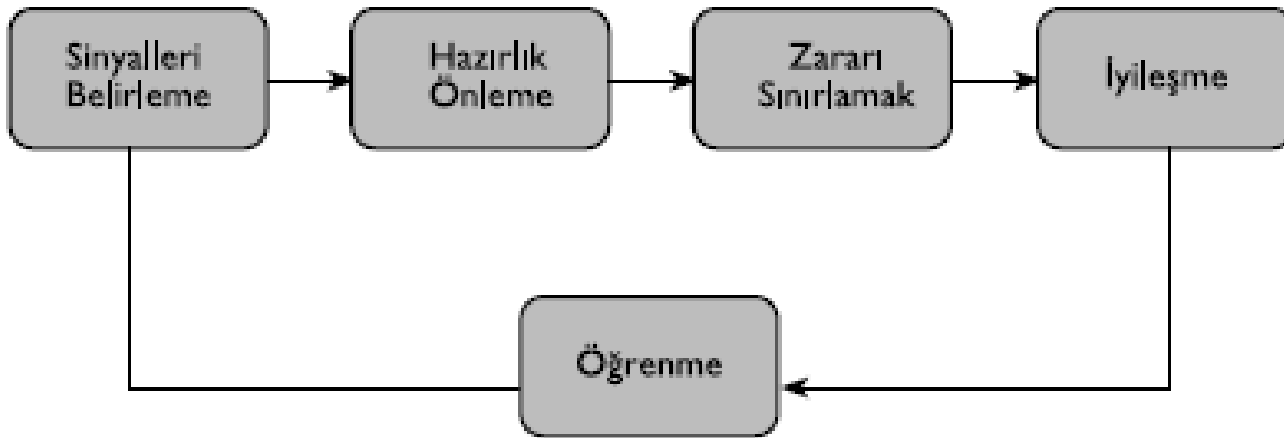
## Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır:

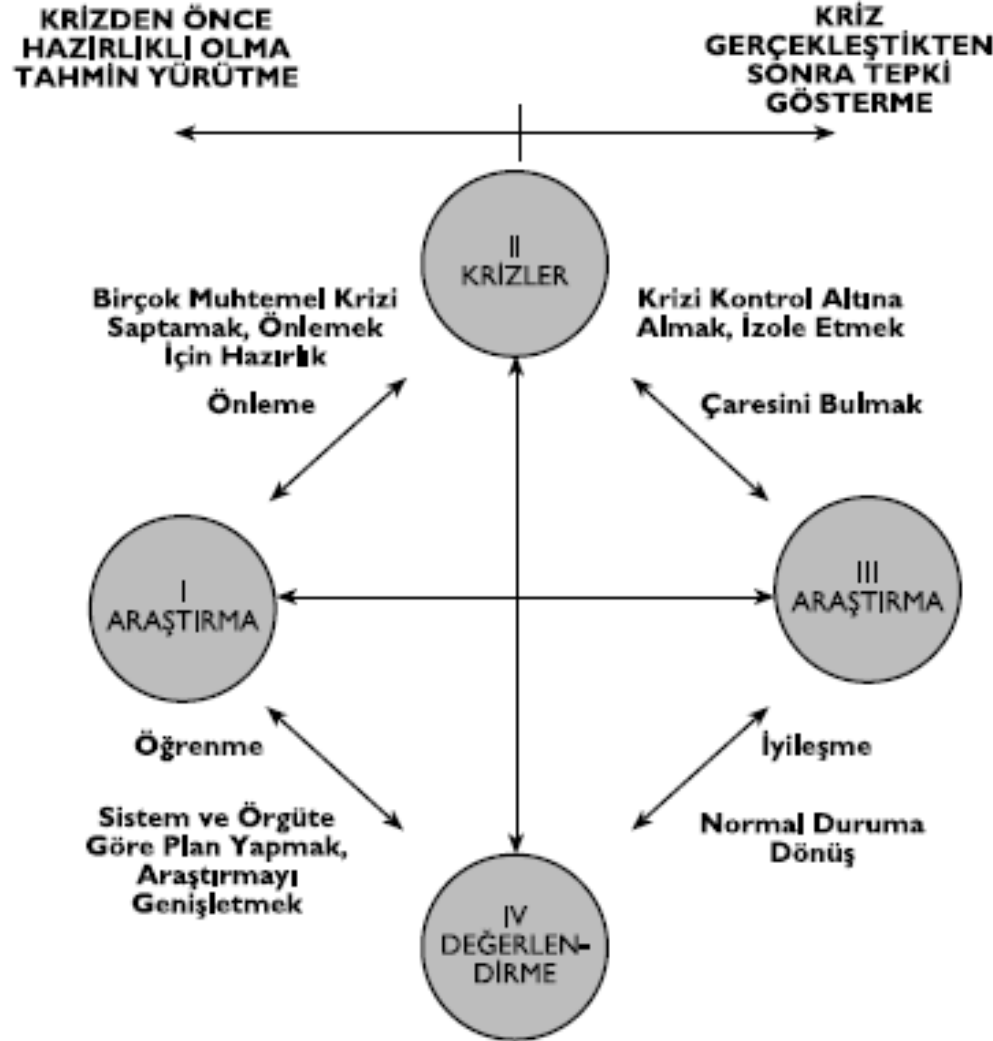
- Krizle ilgili sinyallerin saptanması.
- Krize hazırlık ve önleme.
- Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması.
- İyileşme (normal duruma dönüş).
- Öğrenme ve değerlendirme.



# Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması



# Kriz Hazırlıklı Olma Düzeyi







# Krize Yanıt Yöntemleri

## Krize Aktif Yanıt Süreci (Proaktif Yöntem)

- Acil olarak krizin tespiti ve tanımlanması,
- Eğer mevcutsa önleyici faaliyetlerden faydalanılması,
- Krizin etkisinin sınırlandırılması,
- Olanacağı varsa krizin etkisiz hale getirilmesi,
- Kriz etkisiz hale getirildiğinde ya da kendiliğinden sona erdiğinde, derhal uygun olan kurtarma planının başlatılması.



# Krize Yanıt Yöntemleri

- Doğru ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama
- Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme
- Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma
- Krize Karşı Önleyici Planlama Yapma
- Planları Yazıya Dökmek
- Fedakarlık Miktarının Belirlenmesi
- Kriz Önleme Takımları Oluşturulması



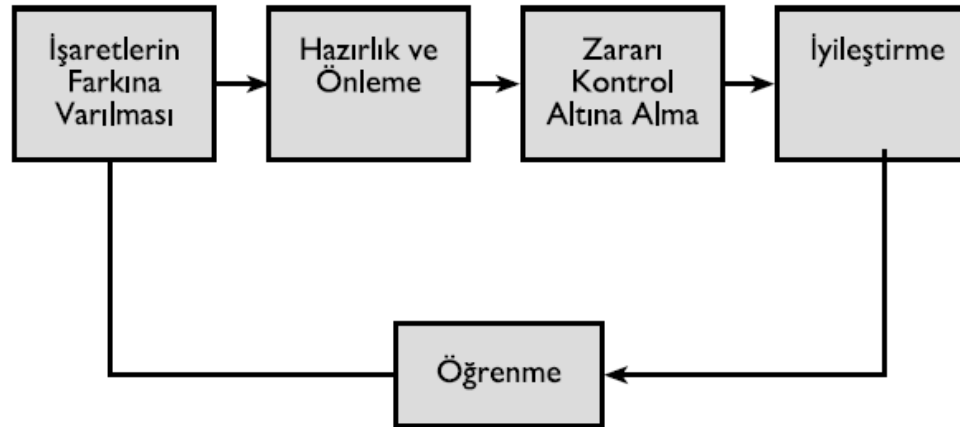
# Krize Yanıt Yöntemleri

## Krize Pasif Yanıt Süreci (Reaktif Yöntem)

- Kriz, genellikle beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan ve işletmelerde önemli kayıplara sebep olan bir durum şeklinde tanımlanır. Aslında durum öyle değildir.
- Çoğu zaman kriz ben geliyorum diye sinyaller gönderirken yöneticiler bunu dikkate almazlar ve krize girerler. Bu açıdan krizi önlemeye yönelik olarak geliştirilen teknikler, işletmenin hayatiyetinin devamını sağlaması için önemlidir.
- İşletmeler kuruluş sürecinden başlayarak sürekli olarak risklerle ve bu risklerin doğru olarak değerlendirilmemesi sonucu ortaya çıkan krizlerle karşı karşıyadır.
- Kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik olarak geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de güç kazanarak çıkabilmeye imkân verir.
- Günümüz dünyasında sadece *Pasif Kriz Yönetimi Modelleriyle* ayakta kalınamayacağı açıktır. Krizlerin önünde giden ve sürekli hazırlık önleme faaliyetlerini içeren aktif kriz yönetimi ve krizden ders almaya ve öğrenmeye dayanan *Enteraktif Model 21.* yüzyılın örgütlerinin elinde önemli mücadele araçları olacaktır.

# Krize Enteraktif Yanıt Süreci

- Krizin türüne bakılmaksızın, etkili bir kriz yönetimi tüm krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın; *işaretlerin fark edilmesi, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme* yönetimini kapsamaktadır. Enteraktif kriz sürecinin en önemli farklılığı, krizi çözüm aşamasında öğrenmeye ve iyileştirmeye dayalı bir sürece sahip olmasıdır.





# Krizle Enteraktif Yanıt Süreci

Enteraktif kriz yönetimi sürecinin aşamaları ve bu aşamaların temel özellikleri şunlardır:

- *Birinci aşama; işaretlerin farkına varılması;* kriz olasılığını bildiren ilk uyarı işaretlerinin algılanmasını kapsamaktadır.
- *İkinci aşama; hazırlık ve önleme;* hem krizleri önleme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma amacına yönelik faaliyetleri içermektedir.
- *Üçüncü aşama; krizi kontrol altına alma;* krizin etkilerini hafifletmeyi ve krizin örgütün etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engellemeyi amaçlamaktadır.
- *Dördüncü aşama; iyileştirme;* örgütler rutin faaliyetlerini yeniden başlatmak amacıyla tasarlanan test edilmiş kısa ve uzun dönemli programlar geliştirmekte ve uygulamaktadır.
- *Beşinci aşama; öğrenme;* geçmişte iyileştirme için yapmış oldukları örgütün kendilerinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenilen önemli derslerin sürekli incelenmesi ve sorgulanması üzerinde durmaktadır.



# Kriz İletişim Süreci

- Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimin planlama süreçlerinde kriz iletişimi önemli bir yere sahiptir.
- Sağlam kriz iletişimi programları, güvenilir, tutarlı hareketlerle kurulabilir.
- İletişimin diğer alanlarında olduğu gibi kriz iletişiminde de kurumların hareketlerinin ve verdikleri mesajların el ele yürümesi, kurum hedef kitleleriyle ilişki içerisindeyken birbirini tamamlar nitelikte olması gerekmektedir.
- Krizler birçok farklı boyutta ve biçimde ortaya çıkabilir. Ancak hepsi potansiyel olarak kurum ile hedef kitlesi arasında paylaşılan güven duygusunu tehdit eder.



# Kriz İletişim Süreci

- Kriz iletişimi krizin her evresinde iç ve dış hedef kitlelerle kurulacak iletişimin yönetilmesidir. Hedef kitleye uygun mesajların oluşturulması sonrasında en uygun iletişim araçlarının seçilmesi gerekir.
- Bunu, hangi kesimler ile iletişim kurmalıyım? O kesimlere ulaşmak için en uygun iletişim araçları hangileridir?
- Ve hangi hedef kitle en çok hangi özel bilgiye değer verir? Sorularına vereceğimiz yanıtlarla tespit edebiliriz.
- Bu sorulara verilecek yanıtlar, kiminle iletişim kurulması gerektiğini, ne söyleneceğini ve bu kitleye nasıl en iyi hitap edilebileceğini belirleyecektir.



# Kriz İletişim Süreci

- Kriz yönetiminde halkla ilişkiler önemli bir rol üstlenmiştir. Halkla ilişkilerin bir kriz ile başa çıkmada izlediği süreç üç basamaktan oluşmaktadır. İlk basamak kriz öncesi iletişimi içerir.
- Kurumsal itibarın oluşturulması, kurum kültürünün yapılandırılması, kurum değerlerinin paylaşılması gibi birçok görevi kapsar.
- Bütün bunlar bir kriz ile karşılaşma olasılığı olan kurumları krize ve etkilerine karşı güçlendiren unsurlardır.
- Diğer yandan tahminsel bir uygulama çalışması sürdürülür. Kurum ya da kuruluşun karşılaşması olası kriz durumları önceden tahmin edilerek bu durumlara karşı hazırlık yapılır.
- Kriz ekibi oluşturulur, tahmini senaryolar üzerinden çalışmalar yapılır, iletişim listeleri hazırlanır. Kriz sözcüsü belirlenir.
- İkinci basamak kriz meydana geldiğinde yani kriz dönemlerinde gerçekleştirilen yönetim görevlerinin önemli bir parçasını oluşturmak ve etkin bir iletişim planı uygulamaya içerir.
- Son basamak kriz sonrasında özellikle kurum imajına yönelik zararın onarılması ve krizin ortaya çıkardığı yeni fırsatların doğru ve etkin değerlendirilmesidir.





# Kriz İletişim Süreci

Kriz döneminde sorulması gereken 4 belli başlı soruya yönelik bir fikir birliği vardır:

- (1) Gerçekten bir kriz var mı?
- (2) Eğer bir kriz varsa nasıl hareket edilmeli?
- (3) Eğer belli bir harekete geçmeye karar verildiyse bunun ne zaman yapılacağı?
- (4) Eğer harekete geçilecekse başka kimler bu konuyla ilgilenmeli?



# Kriz İletişim Planı

- Bu düzenlemeye göre; kriz iletişimde krize yönelik tek bir mesaj oluşturulur. Ve bu mesaj kurum kültürüne paralel geliştirilir.
- Mesajı iletecek bir sözcü belirlenir. Bu sözcü kriz boyunca hedef kitle ve işletme arasında iletişim köprüsünün oluşmasını sağlar.
- Sözcü genellikle Yönetim Kurulu Başkanı ya da Halkla İlişkiler uzmanıdır.
- Krizi meydana getiren durum ve kaynağı hakkında uzman kişilerden bilgi alınır.
- Merkez büroya kriz ve etkileri konusunda bilgi akışı sağlanır.



# Kriz İletişim Planı

- Kurum ya da kuruluşun geçmişinde bu ya da benzeri olaylara karşılaşıp karşılaşılmadığı, karşılaşılmışsa ne gibi tepkiler verildiği ve sonuçları araştırılır.
- Krizin kurum bünyesinde, satışlar üzerinde, çalışanların moral seviyelerinde ve toplum üzerindeki potansiyel etkileri araştırılır.
- Medya ile doğrudan iletişim hatları kurulur. Önyargıları ve söylentileri önleyebilmek için zaman sınırlaması olduğu, hemen hareket geçilmesi gerektiği unutulmamalıdır.
- Hükümet ile iyi ilişki içine girilir. Lobi faaliyetleri planlanır. Böyle bir anda destekleri sağlanır.
- Hatta yasa çıkarılması yönünde çalışmalar yapılır.



# Kriz İletişim Planı

- Çalışanlar unutulmamalıdır. Gerçekten şuna inanılmalıdır ki; kriz zamanı kurum çalışanları diğerleri tarafından en çok inanılır, güvenilir bilgi kaynağı olarak görülürler bu nedenle hiçbir zaman kurumun iletişim çerçevesi dışında bırakılmamalıdır ve en etkili şekilde kullanılmalıdır.
- Aracı kurum ve toptancılar da bir kriz anında kurum için önemli topluluklardır. Konu hakkında ayrıntılı bilgilendirilmeleri ve uyarılmaları gerekir.
- Kriz anında konuyla ilişkili baskı gurupları da unutulmamalıdır. Örgütlenme biçimleri ve uyguladıkları taktikler incelenmeli, bu doğrultuda söylemler hazırlanmalıdır.
- Kriz iletişiminde lider oldukça önemlidir. Lider, yönetici demek değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok, liderlere ihtiyacı vardır.



# Kriz Döneminde İletişim Uygulamaları

- Kriz zamanlarında verilecek mesajların hedef ve amaçlarının kurum yöneticileri ve iletişimcilerinin ortak kararları üzerine belirlenmesinden sonra gelen basamak hedef kitlelerin profillerinin çıkarılmasıdır.
- Hedef kitlenin demografik özelliklerinin belirlenmesi kadar tutumlarının, inançlarının ve duygusal durumlarının öğrenilmesi de mesajın hedef kitleye nasıl yansıtılacağı için önemlidir.
- Yazılacak mesajların hedef kitlesinin profilinin çıkarılması sırasında sorulması gereken sorular şunları içerir (Walaski, 2011:47):
  1. Hedef kitlenin neleri duymaya ihtiyacı var ve hedef kitle neleri duymak istiyor?
  2. Hangi formatta duymak istiyor ve duymaya ihtiyacı var?
  3. Olayın hangi aşamasında hangi mesaj ne sıklıkla iletilmeli?
  4. Hedeflenen kitlede mesajı taşıyabilecek ve iletebilecek bir insan var mı?



# Kriz Döneminde İletişim Uygulamaları

- Kriz zamanlarında hedeflenen kitleye mesajı iletecek kişi kurum sözcüsüdür. Sözcünün krizle ilgili olarak basına yapılan açıklamalarda söylenen sözlere dikkat etmesi gereklidir. Kurum sözcüsü yapığı açıklamalarda neler söyleyip neler söylememelidir? Sorusunun cevabı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Okay ve Okay, 2002:191):

## Söylenmemesi Gerekenler

1. Sizinle aynı fikirdeyim.
2. Bunu anlayamıyorsunuz.
3. Daha fazla zamana ihtiyacımız var.
4. Yanlıyorsunuz.
5. Basın bu konuyu şişirmiştir.
6. Bu, bizde şimdiye kadar hiç olmadı.

## Söylenebilecekler

1. Konumunuzu anlıyorum.
2. Yaptığımız saptamayı tekrarlayabilir miyim?
3. Sizinle konuşmak istiyoruz.
4. Bu sorunu çözmek üzerine çalışacağız.
5. Sizinle fikir birliğinde olmadığımız konular var.
6. .... zamana kadar..... yapacağız.



# Kriz Döneminde İletişim Uygulamaları

- Kriz iletişimi yönetiminde mesaj oluşturma süreçlerinde amaç ve hedeflere karar verilmesinde geçilecek aşamalar için şu soru listesini önerilebilir (Chess ve Hince, 1994:23):

1. Neden iletişim kuruyoruz?
2. Hedef kitlelerimiz kimlerdir?
3. Hedef kitlemiz neyi bilmek istemektedir?
4. Neyi elde etmeye çalışmaktayız?
5. Nasıl iletişim kuracağız?
6. Nasıl dinleyeceğiz?
7. Nasıl karşılık vereceğiz?
8. Planları nasıl tamamlayacağız? Ne zaman?
9. Hangi problemler ya da engeller için plan yaptık?
10. Başarılı olduk mu?



# Kriz Döneminde İletişim Uygulamaları

- Kriz zamanlarında kurumların verdiği mesajların yapısı kurumsal hedefleri yazarken dikkat edilmesi gereken unsurlarla paralellik gösterir. **SMART** olarak tanımlanan analiz yöntemi kriz durumlarında kurumun iletmek istediği mesajların yapısını oluştururken dikkat edilmesi gereken unsurların neler olduğunu ve hazırlanan mesajın etkililiğini değerlendirmek açısından yol göstericidir.
- **Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time** gibi temel belirleyicilerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş bir analiz yöntemidir.





# Kriz Döneminde İletişim Uygulamaları

**Belirgin (Specific):** Amaç hali hazırdaki kriz durumunu ortaya koymaktır. Verilecek mesajlarda her türlü bilgi detayı yer almalıdır. Kamunun krize neden olan konuyu ayrıntılarıyla öğrenmesi önemlidir. Örneğin kuş gribini, mevsimsel gripten ayıran özellikler nelerdir? Belirtileri nedir? Nasıl korunulur? gibi sorulara belirgin net cevaplar hazırlanmalıdır.

**Ölçülebilir (Measurable):** Hedeflerinizin ölçülebilir göstergelere dayandırılması gerekir. Böylece mesajın başarısı değerlendirilebilir.

**Ulaşılabilir (Actionable):** Verilecek mesajda krizi yenebilmek için belirlenen mesajın başarılacak kadar basit ama aynı zamanda başarılı olmak için çaba sarf edecek kadar meydan okuyucu olmalıdır.

**Gerçekçi (Realistic):** Tanımlanan pek çok hedef gerçekten de ulvi bir amaca hizmet edebilir. Ama gerçekçi hedefler hazırlanırken tüm kurumsal kaynakların kontrol edilmesi, paydaşların kapasitelerinin değerlendirilmesi gereklidir.

**Zaman sınırlı (Time):** Hedefler bir zaman çerçevesinde tanımlanmalıdır. Kriz anlarında sonucu hemen görmek isteyen kitleler için bu zaman oldukça kısa tutulmalıdır. Gerçek bir hedef zaman dilimi belirlenmiş bir hedeftir. Yakında, en kısa zamanda, 3 vakte kadar gibi belirsiz kavramlar kullanılmamalıdır (Lopper, 2006).



# KRİZ İLETİŞİMİ TEPKİ STRATEJİLERİ

- Kriz iletişimi tepki stratejileri kurum kültürü ve kurumun genel iletişim biçimine paralel gelişir. Her kurum hedef kitleleri ve paydaşlarıyla iletişime geçerken bir iletişim tarzı ve yapısı oluşturur. Bu yapı ilgili hedef kitlelerin beklentileri doğrultusunda şekillenir ve çeşitlenir. Bu nedenle bu iletişim biçiminin kriz durumlarında da devam etmesi gereklidir.
- Kriz iletişimi tepki stratejilerinden bazıları aşağıda yer almaktadır. Bunlar:
- **Öyküleme**
- **Savunma, Müdafaa (Apologia)** : Halkla ilişkilerde karşılık verme stratejilerinin bir tipolojisi, modern araştırma ve danışmanlık uygulamalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Stratejiler 7 temel başlık altında toplanmıştır.



# KRİZ İLETİŞİMİ TEPKİ STRATEJİLERİ : Halkla İlişkilerde Karşılık Verme Stratejilerinin Bir Tipolojisi

<b>1. Önleyici Aksiyon Stratejileri</b> a. Önceden Yanlış Olduğunu Kanıtlama	<b>5. Sesli Üzüntü Bildirme Stratejileri</b> a. İlgi/Kaygı Bildirme b. Baş Sağlığı c. Pişmanlık d. Özür Dileme
<b>2. Saldırgan Karşılık Stratejileri</b> a. Atak b. Utandırma c. Şok d. Tehdit	<b>6. Düzeltici Davranış Stratejileri</b> a. Soruşturma b. Düzeltici Hareket c. Zararı Karşılama d. Tövbe etme
<b>3. Savunmacı Karşılık Stratejileri</b> a. İnkâr b. Mazeret c. Temize Çıkarma	<b>7. Stratejik Hareketsizlik</b> a. Sessiz Kalma
<b>4. Oyalayıcı İletişim Stratejileri</b> a. Taviz Verme b. Sokulganlık c. İlgi Kesme d. Yeniden Etiketleme	



# KRİZ ZAMANLARINDA KAÇINILMASI GEREKEN DAVRANIŞ VE MESAJ YAPISI

## 1. Uzak Durmak:

- Cevap vermek için beklemek. Altında yatan düşünce “Belki kimse fark etmez”.
- Krizin kurum dışında geliştiği düşünmek ve tehdit olarak algılamamak.

## 2. Üzerine Almamak:

- Konuşmayı red etmek.
- “Nasıl isterlerse öyle yapsınlar, ne yazmak isterlerse onu yazsınlar”.
- “Yorum yok” açıklamaları.

## 3. Gecikme:

- Yanıt vermeyi durdurmak.
- Bazı şeyleri gelecek sene rapor etmek.
- “Tüm gerçekleri bilmeden konuşamayız” gibi açıklamalar. Asıl neden yanlış tepki vermekten korkulmasıdır.



# KRİZ ZAMANLARINDA KAÇINILMASI GEREKEN DAVRANIŞ VE MESAJ YAPISI

## 4. Küçümseme:

- “Rakiplerimiz bizimle baş edemez”.
- “Bunun neden önemli olduğunu anlamazsınız”.
- “Sadece doğru sorulmuş sorulara cevap verebiliriz” şeklindeki açıklamalar.

## 5. Kızgınlık:

- “Bu konu kimseyi ilgilendirmez”.
- “Bu işe duyguları karıştırmayalım...; gerçeklere bağlı kalalım”.
- “Burada haber yok, neden ilgileniyorlar?”.
- “Haksız iddialar yöneltiyor”
- “Bu sadece, politik...”.



# KRİZ ZAMANLARINDA KAÇINILMASI GEREKEN DAVRANIŞ VE MESAJ YAPISI

## 6. Sorulara Cevap Vermemek:

- Avukatların “Yorum yok” açıklamaları.
- “Bilgim dahilinde değil”.
- “Avukatlarla görüşün” türünden beyanlar.

## 7. Kibir:

- “Kabul etmiyoruz”
- “Size Kalmış” gibi açıklamalar.



# KRİZ ZAMANLARINDA KAÇINILMASI GEREKEN DAVRANIŞ VE MESAJ YAPISI

## 8. Ağzı Sıkı Olmak:

- Bir gelenek oluşturmak zorunda değiliz.
- Duygusal olmaya gerek yok. Gerçeklere bağlı kalalım.
- Büyük olasılıkla kendiliğinden geçecektir şeklindeki düşünceler.

## 9. Kaçınma:

- “Onlara ihtiyaçları olandan % 10 daha azını önerelim; böylece fiyatı tekrar düşüneceklerdir”
- “Bırakın dava açsınlar. Soruşturma açar, durdurur ve mümkün olduğunca geç ve mümkün olduğunca az öderiz”
- “Bu kadar dikkat çekmeyi hak etmiyorlar”



# KRİZ ZAMANLARINDA KAÇINILMASI GEREKEN DAVRANIŞ VE MESAJ YAPISI

## 10. Çekimsizlik:

- “Hatalarımız işimizin bir sonucudur. Kazalar olabilir, hayatta her şeyin riski vardır”.
- “Sıfır imkânsızdır”.
- “Elimizden gelenin en iyisini yaparız ama bu yine olabilir”.

## 11. Savunma ve Tehdit

- “Bununla ilgili standartlar bile yok, nasıl boyun eğmemizi beklersiniz?”.
- “Veriler tamamlanana dek bir karar vermemiz olanaksız”.
- “Bunun neden önemli olduğunu anlamıyorsunuz”.
- “Bu iş sadece bu şekilde yapılabilir”.
- “Eğer bizi desteklemezseniz iş olanaklarını ve maaş bordroları beraberimizde götürürüz”.





# Kriz zamanlarında geliştirilecek davranışlarında yöneticilerin rolü nedir? Duruş ve davranışları ne olmalıdır?

Mesaj içeriğinin yazımında kullanılabilecek ve hedef kitlelerin mesajı daha iyi anlamasına yardımcı olabilecek teknikler (U.S. EPA, 2007) aşağıdaki gibidir:

- **Üçler kuralı:** Araştırmalar düşünce karmaşıklığı yoğunken insanların fazla sayıda bilgiyi beyinlerinde işleme kabiliyetlerinin düşük olduğunu göstermiştir. Yüksek stresin olduğu durumlarda mesaj sayısının 3 ile sınırlanmasının uygun olduğu ortaya çıkarılmıştır. Daha az stresin olduğu durumlarda ise kitleler 7 ayrı mesajı etkili biçimde çözümleyebilmektedirler.
- **Öncelik/sonralık:** Yüksek stresin hakim olduğu durumlarda kitleler ilk ve son duydukları bilgileri, ara zamanlarda duyduklarından daha iyi şekilde işlerler. Bu sebeple kriz iletişimcileri en önemli bilgilerin bu zamanlamalarda verildiğine emin olmalıdırlar. Diğer yandan unutmamalıdır ki bilgiyi ilk veren en çok güveniliridir.
- **Üçlü 'S' modeli:** 1. Söyleyeceğiniz şeyin ne olduğunu hedef kitleye söyleyin, 2. Söyleyeceğiniz şeyi söyleyin, 3. Söylediğiniz şeyin ne olduğunu tekrar söyleyin. Bu yöntem her türlü iletişim etkinliğinde geçerliliği olan bir yöntemdir, kriz iletişimi etkinliklerinde de kullanılabilir. Bu yöntemle aynı zamanda kitlelerin aklındaki karmaşanın da önüne geçilebilir ve konular netleştirilebilir.



# Kriz zamanlarında geliştirilecek davranışlarında yöneticilerin rolü nedir? Duruş ve davranışları ne olmalıdır?

**Öngörülü olmak, hazırlanmak ve alıştırmak yapmak:** Kriz iletişimcileri yapacakları etkinliklerle ilgili hazırlıklar için zaman harcamalıdır. En azından mesajın verilmesinden sonraki aşamada gelebilecek sorular hakkında öngörülü olabildiklerinde soruların cevaplarını önceden biliyor olacaktırlar.

- **Üçüncü kaynakları referans göstermek:** Mesajı iletenin güvenilirliği ve inanılabilirliği mesaj iletiminde en önemli noktalardır. Mesajın iletileceği hedef kitlelerin bilinmesi mesajın inanılabilirlik ve güvenilirliğinin artırılabilmesi için gerekli olan referans gösterilebilecek başka kaynakların da bilinebilmesi anlamına gelecektir.

- **Grafiklerin ve görsellerin yardımcı olarak kullanılması:** Mesaj iletiminde görsel yardımcılarının ve grafiklerin kullanılması mesajın hedef kitlenin beyninde aynı anda iki farklı duyu organına gönderilmesiyle mesajın etkililiğini artıracaktır.



# Kurumsal iletişim uzmanları kriz zamanları kuracakları iletişim köprülerinden geçirdikleri mesajlarda aşağıda yer alan temel noktalara dikkat etmelidirler:

Önceliği kamuya verin, istek ve beklentilerini belirleyin.

- İlgili hedef kitlelere en kısa zamanda tam ve eksiksiz bilgi verin.
- Sorumluluk alın. Kurumlar problemi çözmek için sorumluluk almalıdırlar.
- Dürüst olun. Gerçekleri karartmayın ve kamuyu yanlış yönlendirmeyin.
- Hiçbir zaman “yorum yok” demeyin. Araştırmalara göre insanların üçte ikisi kurumların yorum yapmamasını kendi yanlışları dolayısıyla suçluluk duymalarına bağlamaktadır.
- Tek bir kurum sözcüsü seçin.
- Merkezi bir bilgi platformu oluşturun.
- Düzenli bilgi akışı sağlayın. Bilgi içeride tutulduğunda, bilginin saklanması hikayenin kendisi haline geleceğini unutmayın.
- Medyanın ihtiyaçları ve son teslim tarihleri hakkında bilgi sahibi ve hassas olun.
- Anahtar hedef kitlelerle iletişim kurun.



# KRİZ İLETİŞİMİNDE YENİ MEDYA

- Yeni medya tanımı teknolojinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan yeni iletişim teknolojileri ve uygulamaları anlamına gelmektedir (Tomasello vd., 2010:532).
- İnternet, digital teknoloji uygulamaları (sosyal ağlar, tartışma odaları, bloglar, forumlar, dosya paylaşım programları, kullanıcılar tarafından yaratılan fotoğraf, video siteleri, wiki denen yine kullanıcılar tarafından oluşturulan online sözlükler vb.) yeni iletişim uygulamalarıdır.
- Yeni medya erişim kolaylığı, hızı ve etkileşimi nedeniyle yeni bir sosyal alan oluşturmaktadır. Bu nedenle yeni medya bazen sosyal medya olarak bazen de kullanıcı tarafından oluşturulan içerik (user generated content-UGC) diye de tanımlanmaktadır



# KRİZ İLETİŞİMİNDE YENİ MEDYA

- Kullanılmasının kolaylığı ve sunduğu içeriğin zenginliği bakımından yeni medya, geleneksel medyadan farklı farklı bir çok özelliğe sahiptir. Bunlar:
- **Elde Edilen Enformasyon Miktarında Artış:** Yeni medya, halkın veya ortalama insanların elde edebildiği enformasyon ve bilgi miktarında önemli bir artış sağlamaktadır.
- **İletişim Sürecinde Hızlanma:** Yeni medya haberin, bilginin ve enformasyonun çok hızlı bir şekilde yayılmasını sağlamaktadır.
- **İletişim Süreci Üzerinde Alıcı Kontrolü Artmıştır:** Yeni medya hedef veya alıcıların iletişim süreci üzerinde kontrolünün artmasına neden olmakta, alıcının da içerik üzerindeki denetimi arttığından, iletişim süreci geleneksel medyaya kıyasla daha fazla demokratikleşmektedir.



# KRİZ İLETİŞİMİNDE YENİ MEDYA

Yeni medyanın sahip olduğu özellikler nedeniyle kurumsal iletişim uzmanlarının kriz yönetimi, planlama ve iletişiminin bütün strateji ve taktiklerini yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Yeni medya'nın sahip olduğu özellikler şunlardır:

- **Katılım:** Sosyal medya, ilgili olan herkesin katılımını sağlamayı ve geri bildirim almayı destekler.
- **Açıklık:** Sosyal medya hizmetlerinin çoğu, geri bildirim ve katılımın yolunu açmaktadır. Oy kullanmayı, yorumları ve bilgi paylaşımını olanaklı kılar.
- **Dialog:** Sosyal medya, radyo-TV yayını ile izleyiciye ulaşma ve yaymanın ötesinde, çift yönlü bir dialog süreci olarak görülmektedir.
- **Topluluk:** Sosyal medya, toplulukların kendi aralarında hızlı ve etkili bir ileti akışı gerçekleştirmesini sağlar. Topluluklar kendi aralarında, fotoğraf, siyasi konu veya beğendikleri TV gösterileri gibi ortak ilgi alanlarını paylaşmaktadır.
- **Bağlantılı Olma:** Bağlantılarının üzerinde güçlenerek büyüyen sosyal medya türlerinin çoğu, bu bağları başka alanlar, kaynaklar ve birliktelikler için kullanmaktadır (Water vd., 2009:106).



# KRİZ İLETİŞİMİNDE YENİ MEDYA

- Yeni medya öncesinde, krizler en fazla geleneksel medya aracılığı ile kamuoyuna ulaşıyor ve etkilerini bu ölçüde büyütebiliyorlardı.
- İletişim teknolojilerinin gün geçtikçe kolaylaşması ve kullanımının da artması, toplumsal duyarlılıklarla ilgili konuların süratle yayılmasını sağlamaktadır
- Son yıllarda internet kullanımının dünya geneline hızla yaygınlaşması sonucu, dünyanın herhangi bir ülkesinde meydana gelen bir krizin çok hızlı bir şekilde her yere ve herkese ulaşabilmesini mümkün kılmaktadır (Okay ve Okay, 2007:345).
- Yeni şartlar altında, kurumlar için etkin bir kriz iletişimi yönetimi bir zorunluluk halini almıştır.



# YENİ MEDYADA KRİZ ÖRNEKLERİ

Krizler, sosyal medya üzerinden kurumlara iki yolla ulaşabilirler:

1. Kullanıcılar çevrimiçi üreterek bu içerikleri çevrimiçi ortamlarda paylaşabilirler (Danone elektronik posta krizi)
2. Kullanıcıların çevrimdışı ürettikleri içerikler çevrimiçi ortamlarda paylaşılabilir. (Domino's Pizza çalışanlarının Youtube'a yükledikleri videolar)





# Örnek Olay: 2005 Londra Bombalı Saldırı

- İngiltere'deki medya kuruluşlarının en büyüklerinden BBC, 7 Temmuz'da Londra'daki bombalı saldırılar hakkında 22 bin elektronik posta aldıklarını açıklamıştır (BBC Turkish, 2006). Olaydan hemen sonra 50 tane ve saldırılarla ilgili 300 civarında fotoğraf ve çok sayıda küçük video kaydı yollanmıştır.
- Bombalı saldırılar olduğundan, patlamalarla aşağı inilemediği için teknik olarak habercilerin yerin altına inip bilgi ve görüntü almaları mümkün olamamıştır.
- Haberciler yer altına ulaşamamaları da vatandaşlar, kameralı cep telefonları ile çektikleri videoları hem kısa bir zaman içerisinde hem de daha önce haberlerde yansıtılmasına alıştığımız bir tarzdan çok daha farklı bir tarzda medyaya ulaştırmışlardır.
- Yolcuların kendi elleri ile çektikleri fotoğraf ve videolar sadece medyaya ulaştırılmakla kalmadı sosyal ortamlara da yüklendi. Böylece, kamuoyu metro şirketinin söylediği gibi patlamaların “teknik bir arızadan ötürü” değil de terörist saldırılar olduğu bilgisini açık bir şekilde almış oldu.



# Örnek Olay: Kryptonite Kilitlerin Bic Markalı Kalemle Açılabilmesi

- Çevrimiçi topluluklar, sır tutmakta çok iyi olmayabilirler, kimi durumlarda da gruplardaki üyeler çevrimiçi ortamlardan aldıkları güç ile kurumlar için problem olabilecek durumlar yaratabilirler.
- Bu durumlardan birine örnek olabilecek bir olay, dünyanın önde gelen bisiklet kilidi üreticilerinden Kryptonite, bir blogcunun kendi sayfasına eklemiş olduğu “Bir BIC kalemle nasıl Kryptonite kilidi açılır?” videosu ile milyonlarca dolarlık yeni yatırım yaptıkları ürünün ölü yatırım haline gelmesine neden olmuştur.
- Yüklenen bu video çok hızlı bir şekilde web ortamında yayılmış ve bu durum kurumun güvenlik amacıyla ürettiği kilitlere fazladan 10 milyon dolarlık yeni bir kilit sistemi geliştirilmesine neden olmuştur.



# Örnek Olay: Domino's Pizza Sosyal Medya Krizi

- Amerika'da Kuzey Carolina'daki bir restoranda, iki çalışanın Youtube'a yüklemiş oldukları video görüntüleri yüzünden büyük bir kriz yaşanmıştır. Bu krizde, Domino's Pizza ciddi bir itibar kaybına uğramıştır.
- Pazar günü, görevli iki Domino's çalışanı canları sıkılınca tüm sağlık ve hijyen şartlarını hiçe sayan bir yaklaşımla müşterilere pizza ve sandviç hazırlarken birbirlerini videoya çekmiş ve bunları sosyal medya ortamına yüklemişlerdir.
- Youtube'a yüklenen bu video bir gün içerisinde 500 bin kişi tarafından izlendi. İki gün içinde milyonu bulan izleyici sayısı bir yana birçok blogcu tarafından link verilerek paylaşıldı ve tartışıldı. Ana akım medyaya da ulaşması ve ulaşılan kişi sayısı kontrolden çıktıktan sonra krizin etkisi Domino's Pizza'yı ciddi anlamda zor durumda bırakmıştır.



# Örnek Olay: Domino's Pizza Sosyal Medya Krizi

Domino's Pizza 48 saat içinde krize müdahale etmiştir. İlk olarak, CEO Patrick Doyle'un 2 dakikalık konuşması Youtube'a yüklenmiştir. Doyle, videoda kamuoyundan özür dilemiştir, durumun ayrıntılarını ve kriz nedeniyle alınan önlemleri paylaşmıştır. Bunun dışında, firmanın halkla ilişkiler uygulayıcıları;

- 1) Müşterilerle kriz dönemi içerisinde iletişim kurulabilmesi için twitter hesabı açmışlardır.
- 2) Firmanın kendi web sayfasında soruların cevaplandığı ve olayın açıklandığı özel bir link eklenmiştir.
- 3) Tüm çalışanlara ve bayilere durum açıklanmış ve iletişim için hepsi yüreklendirilmiştir.
- 4) Geleneksel medya mensupları ve takipçileri yüksek blogculara ulaşılarak röportajlar verilmiştir.
- 5) Haber merkezlerine, sosyal ağ sitelerine elektronik basın bültenleri ulaştırılmış sosyal medya için bültenler hazırlanarak paylaşılmıştır. 6)
- 6) Firmanın kurumsal facebook sayfasında krizle ilgili açıklamalarda bulunulmuş ve eklenen sayısı artırılmış ve aktif olarak kullanılmıştır.



# YENİ MEDYADA ETKİLİ KRİZ İLETİŞİM SÜRECİ

Kurumlar sosyal medyada yer almadan önce bir durum değerlendirmesi yapmalıdır. İlk temel soru yeni medyada nasıl yer alınacağı sorusudur. İkinci adım sosyal medya stratejileri ve taktiklerini belirlemektir. Aşağıda bu soruların ayrıntılı akışı yer almaktadır

## **Öncelikli Kitle Tercihleri Belirlemek için sorulacak sorular;**

- Öncelikli kitle sosyal medyaya ulaşabilmekte midir?
- Öncelikli kitle sosyal medyayı kullandığında kendisini rahat hissetmekte midir?
- Bu kitle sosyal medyayı kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip midir?
- Öncelikli kitlenin ihtiyaçları için sosyal medya en uygun, etkili karşılaşma alanı olabilir mi?
- Öncelikli kitlenin sıklıkla kullandığı sosyal medya hangisidir?
- Öncelikli kitle sosyal medya kullanma davranışları bakımından bölünebilir mi?
- Sosyal medya en çok kimler için uygundur?



# YENİ MEDYADA ETKİLİ KRİZ İLETİŞİM SÜRECİ

## Kaynaklar;

- Sosyal medyayı kullanmak ya da kullanmamak için toplam maliyet hesaplanmış mıdır?
- Müşteriler tarafından sosyal medya kabul edilmiş midir?
- Kâra karşı medyayla ortak görülen değer ne olarak saptanmıştır?
- Tedarikçiler sosyal medyayla bağlantılı finansal kaynak sağlayabilir mi?

## Amaç ve Hedefler;

- Uygulamada hangi zorluklarla karşılaşılır?
- Stratejiyi gerçekleştirme daha mı zor olmaktadır?
- Öncelikli kitleyi sosyal medyada yakalamak için doğru zamanlama yapılmış mıdır?
- Sosyal medya öncelikli kitlenin ihtiyaçlarını karşılamaya yardım etmekte midir?
- Sosyal medya müşteriler için maliyetin azalmasına yardım etmekte midir?
- Sosyal medyanın etkilerini değerlendirmek mümkün müdür?



# Sosyal Medyanın Kriz İletişimine Etkisi

- Bilginin/mesajın (olumlu ya da olumsuz, doğru ya da yanlış) yayılımı hızlanmış ve kolaylaşmıştır.
- Keyfi ve asılsız saldırılar yapılabilmektedir.
- Hacklenme kavramı kriz iletişimi içine girmiştir.
- Kriz öncesi planları yapılamaz, yapılsa da anlık değişim ve ataklardan dolayı uygulanamaz olmuştur.
- Yaşanılan krize göre anlık yeni plan ve stratejiler geliştirilmelidir.
- Ulaşılan kişilerin birçok bilgisi takip edilmekte ve bu bilgilerin analizi yapılabilmektedir.
- Ulaşılan kişilerin geri bildirimleri anlık olarak takip edilebilmektedir.
- Kriz mesajlarının anlık olarak hangi kanallar üzerinde konuşulduğunu takip etmek mümkün hale gelmiştir.
- Krizin yayılması kolay olduğu gibi çözülmesi de kolaylaşmıştır.
- Krizlerin unutulma oranı artmıştır.



# Kriz İletişiminde Paydaşlar

KRİZ İLETİŞİMİNDE PAYDAŞLAR		
Çalışanlar	Yetki belgeli satıcılar	Topluluk liderleri
Yatırımcılar	Satışçılar	Kanun uygulayıcıları
Bankalar	Ticari birlikler	Distribütörler
Tedarikçiler	Komşular	Rakipler
Muhalif gruplar	Emekliler	Davacı taraflar
Bayiler	Hissedarlar	Kanun koyucular
Müşteriler	Güvenlik analistleri	Eğitimciler
İş grupları	Politikacılar	Endüstri (makro perspektif)





# KRİZ ANINDA YENİ MEDYADA NELER YAPILMAMALIDIR?

- Tartışmalara girmeyin,
- Onlara yalan ya da eksik bilgiler söylemeyin,
- Onların yaptıkları yorumları silmeyin, kullanıcı engellemeyin, bu kişileri/grupları karşı atağa geçirecektir,
- Haklıysanız susup krizin geçmesini beklemeyin,
- Rüşvet vermeye kalkmayın,
- Kurumsal sayfa ya da hesaplarınızı kapatmayın.



# KRİZ ANINDA YENİ MEDYADA NELER YAPILMAMALIDIR?

Bunların aksine aşağıdaki maddelerde olduğu gibi hareket edilmelidir;

- Zaman yaratılmalı,
- Acilen tarama takip (online monitoring) başlatılmalı,
- Krizin kaynağına odaklanılarak kaynak bulunmalı,
- Yayılım kanalları tespit edilmeli,
- Anlık olarak durum analizi yapılmalı (yayılım hızı takip edilmeli),
- Strateji Düşünün (Kriz nasıl cevap verileceği),
- Diyaloga Hazır Olunmalı,
- Seffaf Olunmalı,
- Online ve offline entegrasyonu yapılmalı (kriz şirket ve ajans içinde masaya yatırılmalı),
- Harekete Geçilmeli
- Viral, Wom, Seeding (nasıl ki kriz viral ve wom olarak büyüdü sizde marka ya da ajans olarak aynı şekilde cevabınızın yayılmasını sağlamalı, mesajlarınızın ilgili kanallarda seedingini (tohumlama) yani yayılmasını yapmalısınız. ) **Not: Seeding; Herhangi bir kampanya ya da olay esnasında ilgili mesaj ve linklerin bu kampanya ya da olayla bağlantılı olan sosyal medya kanalları üzerinde linklendirilerek paylaşılmasıdır.**
- Bütünleşik çalışın.



Katılımınız için teşekkürler

Sorularınız için: [simge.aksu@yobu.edu.tr](mailto:simge.aksu@yobu.edu.tr)

İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü