

## KRİZDEN ÇIKMANIN YOLLARI: ETKİN BİR KRİZ İLETİŞİMİ

Mustafa Akdağ\* - Erdem Taşdemir\*\*

### ÖZET

*Bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde iyi bir iletişime bağlıdır. Aynı zamanda iletişimin iyileştirilmesi ve bunun örgüt dışına da yayılması sonucunda kriz durumunda kullanılacak iyi bir kanal ortaya çıkartılacaktır. Buradan hareketle kriz sırasında, iletişim faaliyetlerinin kriz yönetimine yardımcı olmak ve örgütün itibarını korumak gibi ikili bir rolü yerine getireceği ortaya çıkacaktır. Kriz yönetimi bir ekip çalışmasıdır. Kriz yönetim ekibinin örgüt içi ve örgütle iletişim içinde olan herkesle rahat anlaşabilmesi ve krize neden olan olayları daha iyi anlatabilmesi iletişimin etkin bir biçimde kullanılmasıyla mümkün olacaktır.*

*Örgütte çalışanlar, çalışanların yakınları tüketici ve ortaklar gibi örgütü direkt ilgilendiren gruplar krizden ilk etkilenenler ve ilk bilgiye ihtiyaç duyan kesimlerdir. Bunun yanı sıra örgüt dışı çevre olarak nitelendirilen medya, kamu kuruluşları ve finansal çevre gibi kuruluşlar da krizden etkilenen gruplardır. Bu çevreler krizle ilgili bilgilere ulaşmak için kurum üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilirler. Hem örgüt içini hem de örgüt dışını ilgilendiren internet de örgütün, kriz durumunda üzerinde durması gereken önemli bir konudur.*

*Anahtar sözcükler: Kriz, iletişim, kriz iletişimi, örgüt*

### WAYS LEADING OUT OF THE CRISIS: AN EFFECTIVE CRISIS COMMUNICATIONS

#### ABSTRACT

*Effective crisis management depends heavily on the communication that is established. By making a communication work and also extending it across and outside the organization, a good channel will be created for use in crisis environment. From this standpoint, communication activities during a crisis are to be seen as playing a dual role by helping the crisis management and caring for the image of the organization.*

*Crisis management is teamwork. Easy communication with everybody concerned with the organization and better presentation is in a crisis environment for the crisis management team of extra importance.*

*Groups concerned directly with the organization like board members, business partners, shareholders, customers, employees and their relatives are the first to be affected from a crisis and therefore should be informed first. Furthermore, peripheral institutions like the finance sector, the media, the governmental and political institutions, the local communities and civil initiatives too may take their consequences from the crisis and should therefore be expected to apply pressure for information demand. Additionally, concerning both the inside and the outside of the organization, the world wide web is now to be considered as an important issue.*

*Keywords: Crisis, communication, crisis communications, organization*

### GİRİŞ

Son yılların hızlı değişim ortamında açık sistem olarak örgütlenmesi gereken organizasyonların, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere karşı duyarlı olabilmeleri için, örgüt yapılarını ve davranışlarını, çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine göre, organize etmeleri ve alt sistemlerle etkin bir etkileşim içinde olmaları gerekmektedir (Tutar 2000:15). Organizasyon-

ların rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için gerekli olan etkileşim, organizasyonda iletişimin kolay ve hızlı olmasını sağlayacağı gibi, olağanüstü durumlarda da organizasyon için kolaylık sağlayabilir.

Etkileşim iletişimi meydana getirir. Her etkileşim sürecinde önemli olan karşılıklı iletişimdir. Bir iletişimsel etkileşimin, yani iletişimin söz konusu olabilmesi için, öncelikle mesajın be-

\* Arş. Gör. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

\*\* Arş. Gör. Dr. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

lirlenmiş kişi tarafından algılanmış olması ve bu kişinin karşısındakine yönelik iletişimsel davranması gerekmektedir (Gökçe 2003: 52). Anlaşılacağı gibi iletişim çift yönlü bir süreçtir. İki insan veya insan örgüt arasında mesajların yerine ulaşmasının hedeflendiği iletişim, insanların birçok sebeple ilişki içinde olmalarını sağlamaktadır. Bunlar bilgi vermek, yardım istemek, emir vermek, söz vermek, eğlence sağlamak ve kendi görüşlerini anlatmak (Yüksel 1994b: 3) olarak ele alınabilir.

İnsanlar arasında bu derece önem kazanan ve çift yönlü akıma dayalı olan iletişimin, hedef kitlenin varlığıyla mevcudiyet kazanan işletmeler için daha da önemli hale geldiği görülmektedir (Peltekoğlu 2001: 314-315). Artık küreselleşen dünyada iletişimsizlik mümkün görünmemektedir.

İletişim örgüt olgusu yaratan ve örgütün bir sistem olarak işleyişinde örgüt içindeki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğü sağlayan bir süreçtir. Öte yandan örgütsel iletişim araçlarının etkinliği, bu araçların örgüte özgü biçimde kullanılmasına bağlıdır. (Karakoç 1980: 197-198) Örgütte iletişimin işletilebilir hale getirilmesi örgütü iyileştireceği gibi tüm çalışanlar için çalışma hayatını yaşanılır hale getirecektir (Williams ve Egglend 1991: 12). Aynı zamanda iletişimin iyileştirilmesi ve bunun örgüt dışına da yayılması sonucunda kriz durumunda kullanılacak iyi bir kanal ortaya çıkmış olacaktır.

Bu nedenle, örgüt içi ve dışındaki iletişim kanalları diye tabir edilebilecek bilgi kanalları 24 saat açık tutulmalıdır. Bir kriz anında neyin iletilip, neyin iletilemeyeceğini kriz yönetim ekibinin belirlemesi ve gelebilecek bilgi bombardımanı ile nasıl başa çıkılacağı (Silver 1994: 73) konusunda her türlü hazırlığın tamamlanması gerekmektedir.

Krizlerin oluşmasında bir çok işaret mevcuttur. Krizi meydana getiren bu işaretlerin algılanması, kriz yönetimi için krizin önlenmesi adına oldukça önemlidir. Bütün krizlerin önlenmesi olasılığı olmamasına rağmen birçok krizin önlenmesi, kriz işaretlerinin algılanması sayesinde mümkün olmaktadır (Coombs 1999: 17). Kriz işaretlerinin kriz yönetimince algılanması çıkabilecek krizin etkisinin azaltılmasına veya

örgütün krize karşı hazırlıklı olarak yakalanmasına sebep olacaktır. Kriz işaretlerinin algılanabilmesi için gerekli olan en önemli unsur ise örgütün iç veya dış mesajlara karşı duyarlı olması yani iletişim kanallarını açık tutmasıdır. İletişim kanallarının düzgün çalışması, herhangi bir kriz anında mesaj iletimini etkin kılacaktır. Bir kriz anında önemli konu, mesajların iletilme başarısıdır.

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli düzenli olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin büyümemesini sağlayıcı iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi krize ilgili olabilecek grupları yatıştırmak, ikincisi ise örgüt çalışanlarını bilgilendirip (Pincus 1986: 36'dan aktaran Tüz 2001: 104) krizden kaynaklanacak tedirginlik ve kaygıların önüne geçmektir.

Bu çalışmada öncelikle kriz, kriz yönetimi ve kriz iletişimin önemli noktaları açıklanılmaya çalışılarak örgütlerde kriz iletişiminin nasıl olması gerektiği ortaya konulacaktır. Örgütlerde kriz iletişimi ve örgüt içi ve örgüt dışı olarak iki türlü gerçekleşmektedir. Bu iki tür iletişimin ayrıntılarına da çalışmada yer verilmektedir. Ayrıca iletişim alanının son dönemlerinde en önemli aktörlerden biri olan internetin de kriz iletişimine yönelik etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

## I. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Örgüt için her türlü uyumsuzluğun kriz ortamı oluşturduğunu ifade eden Kernisky krizi, bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk (1997: 843) olarak nitelendirmektedir.

Başlangıçta örgüt için krizin, imaj sorunu olarak ortaya çıkacağını ifade eden bir başka tanımda krizler, örgütün imajının olumsuz etkilenme tehlikesi olan hadiseler (Barton 1993 aktaran Coombs-Schmidt 2000: 168) olarak değerlendirilmektedir.

Reid'e göre ise kriz, bir örgütün pazardaki itibarına, onun müşterileri ile ilişkilerine ve tüm

finansal durumlarına olumsuz etkisi olan her durum (2000:2) olarak belirtilmektedir.

Krize değişik açılardan yaklaşan bu tanımlardan hareketle krizi şu şekilde tanımlayabiliriz; Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden, her hangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan veya belirtileri önceden olduğu halde farkedilemeyen ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse fırsat anlamına gelebilecek bir durumdur. (Akdağ 2001: 34)

Kriz için asıl olan yönetimdir. İyi bir yönetim becerisiyle yönetilen krizler daha az hasarla atlatılabilir. Krizin derecesinin artmasında veya azalmasında etkin yönetim anlayışı büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda kriz yönetiminin neyi ifade ettiğini belirlemek için kriz yönetimi tanımlarına bakmak gerekir.

Kriz yönetiminin örgütün imajı ve hedef kitleyle iletişimin zedelenmemesi için gerekli olduğunu belirten Paksoy kriz yönetimini, beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, yani kriz anında, örgütün imajının yara alması, hedef kitleleriyle iletişiminin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı halkla ilişkiler çalışmaları (1997: 47) olarak değerlendirmektedir.

Kriz yönetimini iletişim açısından ele alan bir diğer tanımda da; örgütün, ileride karşılaşılabileceği sorunların, doğal felaket ve krizlerin (grev, yangın, bir hizmetin zamanında sunulmaması, bir ürünün beklenmedik bir hasara yol açması gibi) daha önceden belirlenerek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak ya da kontrol altına almak için kullanacak iletişim yöntemlerinin planlanması (Gürsoy 1999:124) olarak değerlendirilen kriz yönetimi, bir başka tanımda ise örgüt aleyhinde yoğun bir şekilde kullanılan felaket veya olaylara karşı bir reaksiyon (Wilson 1995:292) olarak ifade edilmektedir.

## II. İLETİŞİMDEN KRİZ İLETİŞİMİNE

İletişim, insanlığın varolmasıyla birlikte ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. İletişim, toplumsal süreçte temel olarak ele alınması gereken olgulardan biridir. İletişim aracılığıyla insan, bireysel varlığını ve toplumsal ilişkilerini sürdürür

(Yüksel 1994a; 9). İnsan yaşamında önemli bir yeri olan iletişimin örgütlerde ortaya çıkabilecek krizlerde de etkin bir konumu vardır. Örgütler iletişim sayesinde, kriz durumunda fazla tedirginlik ortamı oluşmadan örgüt içi ve örgüt dışı hedef kitleye daha çabuk ulaşma imkanına sahip olacaktır.

İletişim olmadan herhangi bir işi başarmak mümkün değildir. İnsanları motive etme, sorumluluk verme, düzenleme, sorun çözme ve bilgi toplama becerileri başkalarıyla iletişim kurma yeteneğiyle doğrudan bağlantılıdır. Etkili iletişim sahip olunan tüm becerileri sonuna kadar kullanmaya olanak (Roebuck 2000: 8-9) tanımaktadır.

Etkili bir iletişim, örgütün çevresine, örgütsel faaliyetlerin önemini ve halka karşı duyulan sorumluluğu anlatmanın önemli bir aracıdır. İletişimin amacına uygun bir biçimde yerine getirilmesi, büyük ölçüde göndericinin bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilişkilidir. Etkin bir iletişim için gönderici, alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanmalıdır. İletişimde algılama ve değerlendirme, hem gönderici hem de alıcı için önemlidir ve kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleriyle doğrudan ilişkilidir. Kriz durumlarında algılanması gereken bilgi ve mesajın artması, algılama ve değerlendirmenin önemini (Tutar 2000: 187-188) açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Buradan hareketle, bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde etkili bir iletişime bağlıdır. Genellikle kriz sırasında, iletişim faaliyetlerinin; kriz yönetimine yardımcı olmak ve örgütün itibarını korumak gibi ikili bir rolü yerine getirme (Green 1996:101) sorumluluğu ortaya çıkmaktadır.

## III. KRİZ İLETİŞİMİNİN ÖNEMLİ NOKTALARI

Kriz iletişiminde göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir (Regester 1989:140-142):

- Kriz ortamlarında değerlendirilebilecek şekilde isimleri, adresleri ve telefon numaralarıyla medyanın belirlenmesi

- Örgütün risk altında olabileceği düşünülen her kesimi hakkında arka plan bilgilerini içeren planlar hazırlanması
  - Hazırlanan bu planların sürekli güncel tutulması ve hem örgüt yönetiminde hem de risk altındaki kesimlerde el altında hazır bulundurulması
  - Basın toplantıları için ve medyanın en son bilgileri toplayabileceği bir odak noktası olarak da faaliyet gösterecek bir basın odası hazırlanması
  - Medyadan gelebilecek telefonları cevaplayacak bir acil basın merkezi oluşturulması
  - Basın merkezinde gerekirse 24 saat hizmet verecek şekilde ekipman ve araç desteği ayarlanması
  - Üst düzey halkla ilişkiler temsilcisinin kriz yönetimi ekibinin bir parçası olduğunun ve oluşturulacak bir kriz yönetim ekibi içinde yer almasının sağlanması
  - Kriz esnasında mümkünse acil kontrol merkezi olarak değerlendirilen kriz yönetim odasına bitişik bir oda hazırlanması ve bu odaya kriz yönetim ekibi lideri ve basın bildirisini hazırlayacak kişinin dışında kimsenin alınmaması
  - Acil durumda çabucak doldurulacak boşluklar içeren bir basın bildirisini önceden hazırlanması
  - Kriz ortamında yeni veriler ele geçtikçe yeni basın bildirimlerinin hazırlanarak verilerin hedef kitleyle medya aracılığıyla paylaşılmasının sağlanması
  - Basın bildirimlerinin hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki aktörlere medyadan önce dağıtılması
  - Örgütle, örgüt dışına haberleşmeyi sağlayan görevlilerin, yani santralde görev yapanların eğitilerek, kriz durumunda gelecek telefonların hangisinin kime yönlendirileceğini bilmesinin sağlanması
  - Kriz durumunda yapılabilecek basın konferanslarının zamanlarını da olabildiğince çabuk açıklanması
  - Bu durumda medyadan gelebilecek telefonların baskı oluşturmasının önüne geçilmesi
  - Her basın konferansı için hazırlıksız çıkılmaması ve önceden yeterli hazırlık yapılması
  - Kriz ortamında yürütülecek bütün iletişim süreci boyunca doğru olunması, dürüst davranılması, spekülasyon yapılacak ortamların oluşturulmaması
  - Krizin suçunu veya hatasını başkasına atarak sorumluluğun başkalarına yüklenilmemesi
  - Bu durumdan dolayı üzüntülerin ve endişelerin olduğu ifade edilerek her zaman insanların maddi varlıkların önünde tutulması gerekir.
- Bu iletişim sisteminin oturtulmasında önemli olan diğer unsurları da Göztaş şu şekilde özetlemektedir (1997: 60-61):
- Örgüt dahilinde etkin ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması
  - Kriz yönetimi planında öngörülen her krize hitap edebilecek bir iletişim planının geliştirilmesi ve kriz iletişim planının sürekli güncel tutulması
  - Durumun asla hafife alınmaması, planlarda oynama olabileceğinin ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi
  - Personel için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması ve dağıtılması
  - Örgütün tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde ivedilikle açıklama yapılması
  - Örgüt sözcüsünün eğitilmesi
  - Kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi, ancak yoksa suçsuzluğun kanıtlanması için her yola başvurulması
  - Durumun abartılmadan, krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması
  - Kriz planına uyulması, örgüt misyonunun ve ana hedeflerinin unutulmaması

- Örgüt içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, problemlerin görmezden gelinmemesi

- Kriz yönetim ekibinin basın merkezine güvenmesi ve krizi kontrol altına almak için atılan her adımdan haberdar etmesi

- Kriz anında irtibata geçilecek kişilerin güncel listesinin hazır bulundurulması

- Alınan kararların öncelikle personele iletilerek işte huzursuzluk çıkmasına mutlaka engel olunması, grup ruhu yaratılması

Bir kriz sırasında etkili iletişim, bir örgütün en önemli önceliği olmalıdır. Bu nedenle bir iletişim stratejisi, elde bulunan en doğru bilginin en hızlı şekilde ulaştırılmasına gayret etmelidir. Bu da bir iletişim protokolü oluşturarak, bir şirket sözcüsü seçip eğiterek, hedef kitlede anahtar izleyiciler ve anahtar mesajlar tespit ederek kriz gerçekleşmeden önce en uygun iletişim yöntemine karar vererek elde edilebilir (Bernstein 1990: 76-79 aktaran Penrose 2000: 158). Kriz yönetimi kriz sırasında yeterli iletişim araçlarına sahip olmalıdır. Bütün bu malzemeler kriz yönetiminin daha aktif ve hızlı hareket etmesini sağlamak için gereklidir.

Örgütte kriz döneminde bulundurulması gereken iletişim araçları ve donanımları örgüt yönetiminin krize müdahalesi ve krizin hedef kitle tarafından doğru algılanması için ilk adımı ifade etmektedir. Örgütten bilgi aktarımı sağlanması iletişim araçlarının etkin kullanılmasıyla sağlanmaktadır.

#### IV. ÖRGÜTTE KRİZ İLETİŞİMİ

Bir örgüt için iletişimin ve iletişim kanallarının kriz boyunca kriz yönetimi tarafından etkin olarak kullanılması örgütü başarıya götürebilir. Coombs'a göre kriz yönetimi iletişimin iyi ve doğru kullanılmasına bağlı olarak etkinlik kazanmaktadır (2001: 92). Başka bir deyişle kriz dönemlerinde iletişim kanallarının açık bulundurulması, krizin yönetilmesini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Başarılı bir iletişim ancak alıcı tarafından kodun çözüldüğü ve mesaja bir anlam verildiği zaman meydana gelmektedir (Tutar 2000: 188-189).

Buradan hareketle, kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz işaretlerinin algılanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci (Can 1999: 315) olarak değerlendirilmektedir. Olabilecek bir krizi örgütün az hasarla atlatabilmesinin, yönetimin yapacağı kriz uygulamalarına bağlı olduğu bu ifadeyle daha da açık olarak görülmektedir.

Bir başka ifadeyle; kriz yönetimi bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri bulundurmaktadır. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toparlayan kuruluşlar ortaya çıkarmak ( Pearson ve Mitroff 1993: 49) şeklinde olmalıdır.

Buradan hareketle, kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi ortaya çıkmadan önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir. Bununla beraber, örgütün dışından gelen ve öngörülemeyen çevresel etmenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya çıkan krizi, zamanında, gerekli yönetsel ve akılcı önlemler alarak ve bunları başarıyla uygulayarak yönetmek, kriz yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulmaktadır (Peker ve Aytürk 2000: 385-386).

Örgütteki yöneticilere düşen, krizleri önleyici bir tavır içinde olmaktır. Ekip çalışmasında önemli olan kimin haklı olduğu değil, sorunların çözümlerine katkıda bulunmaktır (Baltaş 2003: 42-43). Krizlerin yönetilmesi bir çok faktörün bir araya gelmesiyle mümkündür. Bunlar, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, kriz sözcüsü belirlenmesi, kriz yönetim odasının hazırlanması, kriz basın odası, kriz iletişim planının hazırlanması ve bilgi akışının sağlanmasıdır.

#### 1. Kriz Yönetimi Ekibi

Krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, kriz yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak

gerekir. Kriz yönetim ekibi, iletişim hatlarını günün her saati ve haftanın her günü, yakın çevreden gelebilecek her türlü iletişime açık tutmalıdır (Tutar 2003:148).

Bu ekip arasında kurulan iletişimin en üst düzeyde olması, kriz yönetim ekibinin kendi içinde anlaşılır olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, kriz yönetim ekibinin örgüt içi ve örgütle iletişim içinde olan herkesle rahat anlaşabilmesi veya olayı daha iyi anlatabilmesi iletişimin etkin bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olacaktır. İletişim kriz dönemlerinde diğer zamanlardan farklı olarak örgüt yönetiminde daha önemli bir hale gelmektedir

Bir krizin halledilmesi için, tüm yönleriyle bir takım çalışması olmalıdır. Kriz her zaman örgütün işleyişini bozacaktır ve kriz yönetiminin parçası olarak gerçekleştirilebilecek bir dizi sınırlandırma faaliyetlerini yürütmek için önemli sayıda insana ihtiyaç olacaktır (Green 1996: 109)

Örgüte ulaşılabilecek özel bir telefon numarası, web adresi, elektronik postanın yanı sıra, işe geliş ve gidişler esnasında ana kapıya yerleştirilebilecek iletişim kutuları kriz yönetim ekibi üyelerine çok değerli bilgiler taşıyabilir (Tutar 2003:148) Bunların yanı sıra, kriz yönetim ekibinin tüm üyelerinin ad ve pozisyonlarının kapsamlı bir listesinin olması önemlidir. Bu liste her üyeye ilişkin iletişim bilgilerini bir başka ifadeyle iş ve ev telefonlarını, cep telefonlarını (Green 1996: 118-119) bunlara ek olarak her an ulaşılabilecek adreslerini, e-maillerini içermelidir. Kriz yönetim ekibi tarafından bunlar belli periyotlarda güncellenmeli ve yeni katılanlar eklenerek hazır tutulmalıdır.

## 2. Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi

Kriz yönetimi ekibinde yer alan yöneticiler, anında ve dikkatli bir şekilde krize odaklanıp ve çok hızlı örgüt tepkilerini şekillendiren bir gücün başarısına ihtiyaç duyarlar (Wilson 1995: 292) Bu da kriz esnasında yönlendirilecek kriz yönetim planının işletilmesine bağlıdır. Kriz sözcüsü tarafından kriz yönetim planı çerçevesinde yapılan bilgi aktarımı krizde oluşabilecek tepkileri kontrol altına alabilecektir.

Kriz yönetim ekibinin içinde yer alan kriz sözcüsü kriz esnasında örgütün dış dünyayla bağlantısını sağlayan ve örgütten sağlıklı bilgi akışını düzenleyen kişidir.

Geçmişteki krizlerden edinilen deneyimler, kriz sırasında organizasyonların yalnızca örgüt adına bir tane sözcü seçmeleri, açık ve doğru bir şekilde dış çevreyle iletişimi sürdürmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kriz ortamlarının son derece beklenmedik ve belirsizlik içeren durumuna karşın medya ve diğer gruplar hızlı ve doğru bilgi talep ederler (Hearit 1996 aktaran Seeger-Sellnow-Ulmer 2001:160) Kriz sırasında sözcünün mesajı başarıyla iletmesindeki yetersizlik örgüt için öldürücü olabilmektedir (Fink 1986: 92). Buradan hareketle örgütler bu belirsiz durumda daha çabuk hareket ederek medyanın istediği bilgiyi bir an önce ulaştırmak zorundadır. Çünkü medya kriz durumunu dramatize edebilir ve trajik bir konuma sokabilir. Kriz sözcüsü böyle bir duruma fırsat vermeden medya tarafından talep edilen bilgiye kriz yönetim ekibi aracılığıyla hemen ulaşmalı ve bilgi talep edenleri bilgilendirmelidir.

Kriz dönemlerinde kriz yönetimi kararlarının açıklanması hiçbir şekilde kriz sözcüsünün dışındaki kişilere bırakılmamalıdır. Örgütün birden fazla şehirde merkezi bulunsu bile, çalışanlara kararlar yine de kriz yönetim ekibi üyelerinin ağızından kriz sözcüsü aracılığıyla aktarılmalıdır (Tutar 2003:148). Kriz dönemlerinde bilgisizlik, belirsizlik ve dedikodunun yayılmasını önlemek için tek bir ağızdan konuşmak önemlidir (Lerbinger 1986:87).

## 3. Kriz Yönetim Odası

Kriz yönetim ekibi tarafından kullanılmak üzere tahsis edilmiş olan odadır. Kriz yönetim ekibi kendileri için hazırlanmış bu mekanda 7/24 sürebilecek bir iletişim ortamında çalışırlar. Bir sekreteryaya tarafından alınan kararlar yazıya dökülmeli ve her türlü donanım ve imkanın kriz yönetim ekibi için seferber edilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Kadıbeşegil 2003: 78).

Ekibin etkin bir şekilde görev yapabilmesi için bilginin hazır olduğu ve kararlarının süratle alındığı bir ortamda çalışması gerekmektedir. Ekibin bu odada çalışması, onları dış dünyadan kaynaklanan çılgın faaliyetlerden ve alınması

gereken yüzlerce küçük faaliyet kararlarından korumak amacıyla gereklidir. Aynı zamanda örgütün diğer bölümlerinin işleyişinden fiziksel olarak ayrılması anlamına gelir (Green 1996: 113).Kriz yönetim ekibi bu odada toplanarak kendilerini o anda oluşan karamsar ve stresli durumdan sıyrıp daha serinkanlı olarak gerekenlerin yapılmasıyla ilgilenmelidir. Buradan hareketle, kriz odasında yapılacak toplantıların amacı ekibe kriz durumuyla ilgili daha fazla bilgi aktarılması (örneğin; krizin ayrıntılarının açıklanması, dedikodu denetimi, cenazeye katılım planları), krizle ilgili alınan tepkilerin kriz yönetim ekibine iletilmesi, kriz planıyla ilgili gerekli değişikliklerin yapılması ve belki de en hayati olan örgüt çalışanlarına destek ve yardım edilmesi (Schonfeld ve ark. 2002: 21) olarak ele alınmaktadır.

Kriz yönetim odasında kriz yönetim ekibinin kullanılması için gereken donanım ve araçlar şunlardır (Green 1996: 128-129):

- Ses kayıt cihazı ile donanımı tamamlanmış telefon hatları
- İlgili birimlere ulaşabilecek televizyon ve video kayıt cihazı ve boş kasetler
- Özel hatları olan internet bağlantılı bilgisayarlar
- Gelen telefonlar için iç hat bağlama imkanı
- İlgili görülen tüm elkitaplarının her biri
- Kriz yönetim ekibi için hazırlanmış faaliyet kontrol listelerinin nüshası
- Hazırlanmış senaryo ve karar ağaçları
- Gerekli olan tüm kırtasiye malzemeleri
- Genel referans malzemesi; iç ve dış telefon rehberleri, örgüt şeması gibi

Daha bunlara birçok malzeme ve araç eklenebilir. Oluşan krizin durumuna göre kriz odası malzemelerinde değişiklik olabilir.

#### 4. Kriz Basın Odası

Kriz sırasında etkin bir iletişim sağlayabilmek için, bir basın odası oluşturmak yararlı olur. Kriz yönetim sözcüsü alınan her kararın ve olayların ayrıntısını basın odasına bildirmek

maksadıyla görevlendirilmektedir (Tutar 2003: 147). Kriz basın odası aynı zamanda acil bilgi merkezi olarak da adlandırılabilir. Kriz basın odası genel olarak, kriz dönemlerinde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olarak çeşitli gruplarla (çalışanlar, medya, tüketiciler, kamu kuruluşları vb.) iletişim ortamının oluşturulduğu bir merkezdir (Tüz 2001: 105).

#### 5. Kriz İletişim Planı

Her örgütün elinde bir kriz planı olmak zorundadır. Kriz planının olması demek, krizi yönetmeye kararlı olduğunun göstergesi kabul edilmektedir. Adı üstünde bir plan, önceden yapılmış hazırlığı ifade eder. Dolayısıyla bu hazırlık beklenmeyen durumlarda örgüt değerlerini ve kültürünü gösteren hususların nasıl korumaya alınacağını bir kanıtı özelliğindedir (Kadıbeşegil, 2003: 72). O halde, çıkması olası olan krizlerde başarıya ulaşmanın anahtarı planlamadan geçmektedir. Planlama, çıkması beklenmeyen ve aniden patlak veren krizlerde de olayların ele alınması için genel çerçeveyi oluşturmada aynı ölçüde anahtar rol üstlenmektedir (McClellan ve Gann 2002: 54)

Bir başka deyişle, kriz iletişimde planlama, öncelikle krizin oluşumunu önlemeyi amaçlar. kaçınılmaz olarak krizin ortaya çıktığı durumlarda ise olağanüstü bir durumu normale dönüştürmek için çalışmaktır. Kriz iletişim planı son haline getirilmeden önce birkaç planlama toplantısı yapılması yerinde olur. Böylelikle kriz yönetim ekibi, kriz iletişim planındaki eksiklikleri görerek hangi uygulamalarda nasıl bilgiye ihtiyaç olduğunu tesbit eder ( Pira ve Sohodol 2004: 196).

En iyi plan genel çizgileriyle düşünülen birkaç temel prensipten oluşmaktadır. Bunlar (Tack 1988: 88);

- Aniden ortaya çıkan kriz durumunun daha da ciddileşmesini önlemek
- Krize neden olan bir veya daha fazla temel unsuru belirlemek
- Çabuk çözüm için eldeki tüm olanakları bir araya getirmek

- Kriz içinde bulunulan bu durumdan daha ciddi olabilecek, çözümü uzun sorunlar oluşturmak-tan kaçınmaktır.

## 6. Bilgi Akışının Sağlanması

Bilgi ne kadar açık ve net ise o kadar anlaşılır olacağı için yanlış değerlendirme ve yoruma yol açmayacaktır. Yönetimin verdiği emir veya bilgiler alt kademede çalışanlar arasında sürekli değerlendirilecek ve çeşitli yorumlar elde edilerek (Türkmen 2000: 52) örgüt içinde bilgi alışverişi sağlanacaktır.

Bilgi akışının iki yönlü olması ve iletilmek istenenin alıcı kitleye uygun koşullarda ve alıcı kitlenin ilgi alanları ile ilişkili biçimde iletilmesi (Green 1996: 150) tüm iletişim faaliyetlerinin temel gereğidir.

Krizle ilişkin bilgi toplanması ve kullanılması, bir başka deyişle, sağlıklı ve etkin bir bilgi akışının sağlanması, kriz yönetiminin en önemli görevleri arasındadır. Kriz yönetim merkezinin bünyesinde bilgi akışını sağlayacak ve koordine edecek birim yada kişilerin görev ve sorumlulukları (Emrealp 1993: 50-51) şunlardır:

- Örgüt içi birimlerden ve dış çevreden gelen bilgileri değerlendirmek öncelik sırasına göre düzenlemek ve yönetime ulaştırmak

- Bir kriz gelişim şeması hazırlamak, olayın gelişimini sürekli olarak bu şemaya işlemek

- Kriz yöneticilerinden gelen bilgi ve talimatların en kısa yoldan ve kesintisiz olarak krizin bulunduğu yere aktarılmasını düzenlemek

- Kriz yönetimince kullanılacak iletişim kodlarının hepsini belirlemek, bunu ilgili kişi veya birimlere dağıtmak ve bilgilerin bu kodlama yöntemiyle alınmasını sağlamak

Önemli olan kriz esnasında bilgi kanallarının açık olması ve ulaşmak isteyen herkesin yönetime ulaşmasına fırsat verilmesidir. Bilgi kanalları açık tutulur ve bilgi aktarımı sağlıklı bir şekilde sağlanırsa dedikodu veya olumsuz düşüncelerin oluşması önlenecektir.

Örgüt için iletişim tarafları diye de adlandırılan örgüt çevresi; iletişim içinde bulunduğu tüm

çevreleri, oluşabilecek çeşitli krizlere cevap vermeye yönelik olarak yardımlaşması, kriz planını paylaşması, eğitimlere ve örgütsel yeteneklerin geliştirilmesine katılması gereken tüm iç ve dış tarafları içine almaktadır. İletişim tarafları, örgüt çalışanından dışarıda çalışanına, şehir, yerel topluluk, eyalet, ulusal ve hatta uluslar arası taraflara, örneğin; ulusal yardım kuruluşları; polis, ordu ve itfaiye müdürlüklerine kadar büyük bir krizde yardıma çağırılabilir her-kese kadar uzanmaktadır. (Mitroff 2001: 48) Dolayısıyla örgüt içi ve dışında yer alan bu iletişim tarafları örgütteki kriz durumlarında etkilenen ve örgütü etkileyen temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

## V. ÖRGÜT İÇİ KRİZ İLETİŞİMİ

Örgüt içi çevrede yapılacak denetim mekanizmaları, iyi çalışıyorsa mutlaka verilmesi gereken neticeleri verecek şekilde işletilmesi mümkün olmaktadır (Abaç 1999: 61). Bir başka deyişle örgütün, içine yönelik olarak oluşturduğu haberleşme ağının iyi işleyip işletilmediğinin tespit edilmesinin ve düzenlenmesinin gerekliliği belirtilmektedir.

Kriz anında kriz yönetim ekibinin örgüt içi çevreyle ilgili iletişim alanındaki attığı her adım önemlidir. Örgütte çalışanlar, çalışanların yakınları, ortaklar ve sendikalar gibi örgütü direkt ilgilendiren gruplar, krizden ilk etkilenen olan ve ilk bilgiye ihtiyaç duyan kesimlerdir.

### 1. Çalışanlarla İletişim

Örgüt içine yönelik yapılacak iletişim çalışmalarında yönetimin aldığı kararların tümünün örgüt çalışanlarına duyurulması gerekmektedir. Bu, örgüt içindeki huzursuzluğu gidermek ve personelin olaya sahiplenmesini sağlamak açısından çok önemlidir. Ayrıca her örgüt çalışanı bir sözcü demektir (Özdemir 1993: 149). Çalışanların örgütte sözcü olarak değerlendirilmesine örnek olarak; Amerika'da bir örgüt yöneticisi 'eğer 70 bin çalışmamıza örgütümüzün hedefleri iyi anlatılırsa, örgüt 70 bin elçiye sahiptir' (Berth ve Sjöberg 1998: 54) sözleriyle örgüt çalışanlarına yönelik olan çalışmaların ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bütün bunlar, krizin her aşamasında örgüt tarafından bilgilendirilen çalışanların örgütle beraber hareket etmesini sağlamaktadır. Öyleki, örgütün



yönetim felsefesini çalışanlara iyi aktarabilmek ve o örgütte çalışıyor olmaktan gurur duymalarını sağlamak için, onlarla yakın iletişim içinde olmak önemli hale gelmektedir (Berth ve Sjöberg 1998: 54)

Bir diğer ifadeyle, yönetimin kendilerine ulaşabilecek iletişim koridorlarının kapılarını sonuna kadar açık tutmaları gerekmektedir. Yönetim açısından, her türlü bilginin başkalarından önce kendilerine ulaşabileceği iletişim ortamlarının oluşturulması son derece önemlidir (Kadıbeşegil 2001). Kriz yönetiminin içinden çıkamayacağı bir durum olarak ortaya çıkan krizde, dedikodunun kesilmesi veya önlenmesi yine kriz yönetiminin elindedir. Krizin etkisinin azalmasında dedikodunun önlenmesi örgüte önemli katkılar sağlamaktadır.

### 1.1. Dedikodu

Çalışanlar arasındaki informal mesaj alışverişi dedikodu iletişimi olarak bilinir. Bir çok örgütte dedikodu kötü bir üne sahiptir. Bir çok insan dedikodunun söylentileri yaymaya yarayan bir sistem olduğuna inanır. Dedikodu aynı zamanda, hem işverenlere hem de çalışanlara yardımcı olan iyi haberleri ve bilgileri içerir. (Williams ve Egglend 1991: 134)

Dedikodu her ne kadar uyduruk bilgi gibi düşünülse de bu yolla son derece geçerli bilgi edinmek mümkündür. İnfomal bir kanal olan dedikodu, formal kanallara bilgi sağlamak açısından son derece etkilidir. Sadece bilgi aktarımı yapmaz, aynı zamanda insanların hayal gücünü ve yorumunu eyleme geçirmek için önemlidir (Hodgetts 1999: 462).

Kriz boyunca kuruluş içinde çıkan dedikodular kriz yönetiminin hareket alanlarını oldukça zorlaştıran bir etken olarak görülmektedir. Yönetim aldığı her türlü kararı, gündemine aldığı her türlü konuyu, başkalarından önce iletişim araçları aracılığıyla örgüt çalışanları ve hedef kitlesiyle paylaşma eğilimi içinde ise dedikoduya karşı en önemli önlemi almış olmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, kriz dönemlerinde örgüt içi ve örgüt dışı iletişimi bilinçli bir şekilde yönetmek, örgütü yönetmek kadar hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü kriz dönemleri, dedikodu

ve söylentilerin yıkıcı etkiler yaratmasına uygun ortamları oluşturmaktadır. Hedef kitleleri yorumsuz bırakmak ve bilgiyi gizli tutmak, spekülasyonlara neden olarak, mevcut olan durumun çok daha farklı algılanmasına yol açabilir. Çünkü krizin hedef kitlelerce algılanış biçimini kriz hakkında duydukları, gördükleri ve okudukları şeyler belirler (Budak ve Budak 1998: 253).

Bu tür dedikoduya dayalı iletişim örgütlerde verimliliğin düşmesine, çalışma zamanlarının azalmasına, faaliyetlerin yerine getirilmesinin güçleşmesine neden olmaktadır. Genelde örgütlerde çalışanların yeterince bilgi ve haber ile donatılmaması durumlarında dedikodu ortamlarına (Gürdal 1997: 101) daha fazla rastlanmaktadır.

Kriz ortamlarında meydana gelen dedikodu örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. Alınan her türlü zor karar, acı reçete, dedikodudan daha az tahrip edicidir. Bu nedenle tüm kartların açık oynanması ve şeffaf bilgi akışı böyle dönemlerde söylentilere karşı mücadele etmenin etkili yoludur. Tüm çalışanları olabildiğince gerçeklerden haberdar etmek, dedikoduları bir nebze önlese de tam bir çözüm olmayabilir. Bu nedenle çalışanları etkileyen diğer çevrelere ulaşmak ve bilgiyi onlarla paylaşmak (Kadıbeşegil 2001) çözümü kolaylaştırabilir. Ayrıca dedikoduların asılsızlığı, insanlar dedikodunun doğru olduğuna inanmaya başlamadan önce kanıtlanmalıdır.

Örgütün dedikodudan olumsuz etkilenmesinin yanında iyi kullanılabilirse, örgüt içinde koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasında, amaçların paylaşılmasında, sosyal dayanışmanın artırılmasında, günlük sorunların çözülmesinde etkili ve faydalı olabilir. (Peker ve Aytürk, 2002: 95)

Söylenti diye de nitelenen dedikodu, ne doğruluğu ispat edilmiş ne de aksi kanıtlanmış bilgidir. Dedikodular, söylentiye karışmış kişiler için çok büyük önemi olan olaylar ve konularla ilgilidir. Dedikoduları yaymanın farklı nedeni olabilir. Bunlar çoğunlukla ne olduğu belirsiz durumlara açıklık getirme çabası izlenimi verir, oysa dedikodu yapmak daha çok kişisel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Dedikodular pahalıya malolabilir, örgüt çalışanlarının bu konular

üzerine konuşarak harcadıkları zaman bir işgücü kaybıdır. İşgücü kaybına uğratan dedikodunun yayılmasını kontrol altına almak için takip edilecek yöntem şunlardır (Jandt 1998: 28-33):

- Örgüt hakkında düzenli bilgi veren kaynakların önemi küçümsenmemelidir. Bültenler ve haber panoları, yönetim için güvenilir bir bilgi kaynağı olarak ön plana çıkabilir.

- Herhangi bir kriz söz konusu olduğunda örgüt çalışanlarını bilgilendirmek için özel çaba sarfedilmelidir. Belirsizlik durumunun yarattığı boşluğu doldurmak için olabildiğince çok sayıda doğru bilgiyi, olabildiğince çabuk yaymak önemlidir.

- Özel kriz durumlarına erken müdahale etmek gerekir. Dedikoduların asılsızlığının zamanında ve dürüst şekilde kanıtlanması dedikoduya karşı uygulanacak en etkin önlemdir

## 1.2. Grup Zinciri

Örgütte herkes dedikoduya açıktır. Örgüt çalışanlarından bazı kimseler kendilerine verilen bilgileri derhal diğer insanlara aktarırlar; diğer insanları da oluşturulan dedikodu hakkında konuşmaya katılmaları yönünde teşvik ederler. Bu nedenle bu kanal, mesajları her tarafa iletebildiği için formal olan kanallara çok benzemektedir. Bu kanalın işleyişi yukarı-aşağı, yatay ve çapraz (Hodgetts 1999: 463) olabilmektedir.

İşgörenler aralarında kurulan doğal iletişim kanallarıyla bir işbirliği ve dayanışma içinde eyleme her an geçebilirler. Birbirleriyle kaynaşmış olan işgörenlerden meydana gelen grup zincirleri örgütte ortaya çıkacak her türlü duruma karşı son derece duyarlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 93).

## 2. Diğer Gruplarla İletişim

İşgörenlerin eş ve çocukları; anne, baba veya diğer aile bireyleri de örgütü tanımak, örgütle özdeşleşmek, kendilerini de o örgütün bir çalışanı olarak görmek isterler. Bu bakımdan, aile bireylerinin de örgüt için gerçekten önemli olduğu duygusunu hissettirecek çalışmaların yapılması örgütsel iletişim açısından (Gürgen 1997: 105) önem taşımaktadır.

Örgüt çalışanı tarafından iş veya özel yaşam çevresine, ilişki içinde bulunduğu kişilere, örgütün bakış açısından gelen resmi ve resmi olmayan bilgiler aktarılacaktır. Öyle ki bazen bu durum, örgüt tarafından teşvik edilmekte, yönetim örgüt çalışanlarından evlerinde toplanılan tertipleyerek yakınlarına konu hakkında bilgi vermelerini (Özdemir 1993: 149) istemektedir. Bu durum hem örgüt çalışanını örgütten bir parça olarak göstermekte hem de çalışanların yakın çevresine kriz durumunun aktarılması kontrollü bir şekilde yapılmaktadır.

Örgüt içi grup olarak değerlendirilen **ortaklar** da kriz durumundan en çok etkilenecek kişilerdir. Örgütün sorumlu olduğu kesimlerden olan ortakların tatmin edilmesi, örgütleri yaşatan ve büyüten, gerektiğinde yeniden başvurabilecekleri ilk adres olarak görülmesinden dolayı önem taşımaktadır. Bu sebepten dolayı ortaklar örgütlerin yalnız karını değil riskini (Akat 2000: 26), örgütün içinde bulunduğu krizi paylaşan kimselerdir.

Ortakların örgüt ile ilişkileri açısından kriz ortamlarında krizle ilgili bilgilere ulaşmaları için her türlü hizmet verilmelidir. Ortaklarında aynı işgörenler ve onların yakınları gibi örgüt için gerekli oldukları hissettirilmelidir. Bir başka deyişle, kriz ortada yok iken ortaklar bir kriz anında gerekli olan telefon, adres ve bilgilere çabucak ulaşacak donanımlara sahip hale getirilmelidirler. Bütün bunlar kriz yönetim ekibinin etkin bir kriz iletişim planını kusursuz iletişim kullanarak ortaya koymasıyla mümkün olacaktır.

Ortaklardan başka, belli bir sayıda çalışanı olan örgütlerde **sendikaların** varlığı ile karşılaşılır. Sendikalar işçilerin ekonomik ve sosyal haklarını savunan ve koruyan kuruluşlardır. Çıkar farklılıkları sebebiyle işletme yönetimi ile sendikalar sık sık karşı karşıya gelirler. (Sabuncuoğlu 2001: 118) Bir kriz durumunda örgüt ile ilişkisi olan sendikalar da çıkar farklılıklarına bakılmaksızın örgütün bir parçası olarak düşünülmeli ve onlara gerekli olan tüm bilgiler ulaştırılmalıdır. Böylelikle krizin şiddeti sendikaların desteği alınarak biraz azaltılmış olacaktır.

Kriz ortamlarında örgüt içine yönelik olarak yapılacak faaliyetler de daha önceden planlan-

malıdır ki örgüt zaten hazırlıksız yakalandığı krizi kolay atlatabilsin. Burada örgüt çalışanlarına büyük iş düşmektedir. Çünkü hem örgütün çalışanı hem de müşterisi olarak düşünüldüğünde örgüt dışıyla da bağlantıları bulunmaktadır. Kriz durumunda çok bitkin ve yorgun görünen bir çalışan hem arkadaşlarında hemde dış çevrede olumsuz etki bırakır. Krize sahip çıkmak çalışanlara biz bilincinin verilmesiyle mümkündür. Böyle olması da örgüt için krizin aşılmasında önemli bir yere sahiptir.

Çalışanların yakınları da örgüt içinde etkilenecek bir gruptur. Örgüt çalışanının hal ve davranışlarında değişiklik, hiç konuşmama gibi durumlarda işlerin iyi gitmediği kanısı uyandıracığı için, krizin aşılamayacağı ve örgüt için zor günlerin başlayacağı şeklinde anlaşılabilir. Şunu belirtmek gerekir ki, kriz durumlarında dikkatli bir hareket tarzı izlenmelidir, çünkü her hareket, her davranış, her sözden farklı bir anlam çıkarmak isteyenler çoğunlukta olurlar. Krizin çıkmasından memnun olanlar (rakipler, medya gibi) için yeni bir rekabet ortamı ve yeni bir haber süreci başlamış olmaktadır.

## VI. ÖRGÜT DIŞI KRİZ İLETİŞİMİ

Olağan dönemlerde ve kriz dönemlerinde, başkalarıyla iletişim kurarken, sosyo-kültürel ortamın özelliklerine dikkat etmenin büyük önemi vardır. Bazı çevre koşulları iletişimin resmi olarak yürütülmesine yol açmaktadır. (Tutar 2003: 147-148)

Örgüt dışı çevre krizden dolayı ve dolaysız yönde etkilenebilecek çevredir. Bu çevre, krizle ilgili bilgilere ulaşmak için örgüt üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilecektir. Örgütün bir kriz anında bu çevreye gerekli bilgileri sağlamak için daha önce hazırlamış olduğu bir kriz iletişim planını (Haşit 2000: 100) faaliyete geçirmesi gerekmektedir.

Örgüt dışına yönelik olarak yürütülecek iletişim faaliyetlerinin başında medyayla ilişkiler gelmektedir. Kriz esnasında örgüt dışı çevre, örgütten haber almak isteyecektir. Bunu da tabiki büyük bir hedef kitleye hitap eden, yüksek bir izlenme oranına sahip olan medyadan isteyecektir.

### 1. Medya İle Kriz İletişimi

Medya kriz yönetiminde çok yararlı olabilir. Medya bilgiyi ister resmi kanallardan alsın isterse gerçek dışı dedikodulara ilişkin veya yürütülmesi gereken plan doğrultusunda alsın bu bilginin yoğun ve hızlı bir biçimde kamuoyuna yayılması için gerekli kanalları sağlayabilir (Green 1996: 143).

Bir kriz anında, genellikle örgüte yönelik olarak medyanın ilk yapacağı iş, örgütün halkla ilişkiler imajını oluşturan kişilerle veya örgütün belirlediği sözcüyle görüşerek (Newson ve Carrell 1998: 312) krizin durumunu ortaya çıkarmak ve örgütün hedef kitesine doğru bilgiyi aktarmak için haber yapmaktır.

Medya mensupları ile ilişkiler kriz yönetim ekibinde tek elden yürütülmelidir. Yerel medya da dahil olmak üzere gelen tüm sorular hiçbir engelle karşılaşmadan kriz yönetim ekibine gelebilmeli ve en geç 12 saat içinde bir bilgiyle medyaya geri dönülmelidir. Her yeni bilgi, her yeni karar paylaşılmalıdır. Böylece, duyarlı olanlar yeni bilgiyi sürekli olarak belli bir kaynaktan izleme olanağına sahip olurlar (Tutar 2003: 148-149)

Bir örgüt medyayla ne kadar hızlı ilişki kurarsa, mesajı kontrol etme şansı da o kadar artar ve böylece yanlış bilgilendirme azalmış olur (Fink 1986: 109). Örgütte oluşan kriz durumlarında medya tarafından bilgiler hedef kitleye iletmeye başlanırsa, buna karşılık örgütte de neredeyse aynı hızla cevap verebilmek için hazır hale gelmek kriz iletişiminin şartıdır (Fink 1986; 92). Gerçekten de örgütte kriz ortamı oluştuğunda medya olaya ilgi duyar ve olayın kaynaklarına inmek ister. Eğer örgütten medyayı tatmin edici bir açıklama yapılırsa, medyanın bilgiye doyumunu sağlanırsa medya olayın daha fazla araştırılmasına gerek görmez. Örgütte böylelikle medya sayesinde sesini ulaştırmak istediği yere kadar ulaştırabilir.

Buradan yola çıkarak, kriz anında medya, kurumdan krizle ilgili her türlü bilgiyi isteme hakkını kendinde bulur. Çünkü haber peşindedir. Medya için kötü haber iyi haberdir; okuyucuyu, izleyiciyi kendine çekecektir. Bilinmektedir ki, bir kriz eleştiriyi de yanında getirir. Ayrıca örgütle ilgili tüm gruplar merak içindedir ve örgütün olumsuz tutumu, hedef kitlelerin saldırganca ve düşmanca bir tavır

içine girip örgütü ilgisizlikle suçlamalarına neden olacaktır. Bir krizle yüz yüze olan örgütün en son isteyeceği şey kamuoyunun desteğinden mahrum olmak ve tepkisini çekmektir. Dolayısıyla kriz yönetiminde planlı bir iletişim, başarının temeli (Özdemir 1993: 145) olarak görülmektedir.

## 2. Diğer Çevrelerle Kriz İletişimi

Etkin bir kriz iletişimi yönetiminde sadece medya ile iletişimde bulunulmayacağını, **kamu çevreleri, bayiler, finans çevreleri, tüketiciler** gibi pek çok diğer grupla da iletişim içinde bulunulacağını göz ardı etmemek gerekmektedir. Tüm gruplarla farklı şekillerde iletişim kuruluyor olmasına rağmen önemli olan söz konusu gruplara gönderilen tüm bildirimlerde mesajların birbiriyle uyumlu ve tutarlı olması (Göztaş 1997: 61)dir.

Siyasal sistemin almış olduğu kararlardan dolayı, teknolojik gelişmelere yeterince ayak uyduramamış olmaktan dolayı ya da doğal etkenlerden ötürü bir örgüt krize sürüklenebilmektedir. Ekonomik sistemde meydana gelen değişimler, yüksek enflasyon, ekonomik belirsizlik, istikrarsız bir siyasal sistem ve onun almış olduğu kararlar da krize neden olabilir. Dış dünyadaki ani değişiklikler savaş ve doğal felaketler de kuşkusuz bir krize yol açabilmektedir (Kazancı 1996: 309).

Diğer bir ifadeyle, örgütün dışında yer alan ve örgütün müdahale edemediği **kamu çevreleri** de kriz oluşumuna etki edebilmektedir. Siyasal sistemde meydana gelen değişiklikler örgüte yansdığı zaman kriz ortaya çıkmaktadır. Dış dünyada meydana gelen ekonomik değişimler de örgütü etkilemekte ve hazırlıksız yakalanan örgütler krize yakalanmaktadır. Örgütlerin bu tür kriz ortamından kurtulması ve krizden az zararla çıkması için örgüt dışı bilgi kanallarını sürekli açık tutması gerekmektedir. Bilgi kanallarının işler halde tutulması örgütün krizi haber almasını ve krize karşı önlem almasını sağlamaktadır. Örgütler tarafından kriz zamanında fark edilemese bile krizden kurtulmak ve fazla zarar görmeden krizi atlatmak için ortam oluşturulmuş olmaktadır.

**Bayiler** bir örgütün gözü ve kulağı olarak adlandırılır. Ürünün güzelliğiyle ilgili bir övünç

üreticiye aittir, ama bir kriz veya bir aksama durumunda örgüt adına ilk muhatap olunanlar bayiler olmaktadır. Bayiler ise bu konularda son derece hassas davranmakta ve müşterilerden daha titiz olabilmektedir. Bayiler hem üründe kalite hemde örgüt tarafından yakın ilgi görmek isterler (Kadıbeşegil 1986: 202). Örgüt belli sürelerde bayilerle toplantılar düzenlemekte ve yapılan planlamaları bayilere sunmaktadır. Bayilerden uygulanacak planlar için görüş almak ve aksaklık olan noktaları tekrar düzenlemek durumundadır. Böylece bir kriz ortamında, örgüt ile bayiler arasındaki iletişim kanalları açık olacağından, bayilere örgüt tarafından krizin boyutları ve alınacak tedbirler hakkında bilgi aktarılabilir. Böylelikle krizin önlenmesi adına bayilerle işbirliği içinde olmak hem örgüt adına krizin etkisini azaltmak hem de bayiler adına hedef kitleye iletilecek mesajlara ulaşmak yönünden önemlidir.

**Finans Çevreleri**, örgütlerin kendi öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda kaynak olarak başvuracakları bir yapıdır. Bu kaynak bazıları için bankalardan kredi kullanma olurken bazıları için ise yatırımcılar ve sigorta şirketleri olabilir. Önemli olan örgütün kaynak temin edilebilecek kadar kamuoyunda olumlu imaja sahip olmasıdır (Çamdereli 2000: 59). Örgütün saygın bir yere sahip olmasıyla finansal çevrelerde kaynak arayışı mümkün olmaktadır. Fakat örgütün imajının kriz gibi durumlarda zedelenmesi veya olumsuz hale gelmesiyle finans çevreleri 'bekle gör' politikası uygulamak zorunda kalırlar. Çünkü kriz yatırım yapılacak durumları ortadan kaldırır. Tabir yerindeyse 'hava çok sislidir ve biraz durulmasını beklemek' gerekmektedir. Nereye gidildiği görülmediği zaman iyi sonuçlar ortaya çıkmaz. Örgüt, içinde bulunduğu kriz durumunda bu çevrelerin merakını gidermek için bilgi aktarımı yapacaktır. İletişim kanallarından yüzyüze ilişkilere kadar her türlü aracı kullanarak finans çevrelerine ulaşmak zorundadır.

**Tüketiciler**, bir örgüt için çok önemli bir kesimi ifade etmektedir. Tüketici örgütün velinimetidir. Örgütün ürün veya hizmetlerinin ulaştığı hedef kitle olan tüketiciler, sunulan ürün veya hizmetten memnuniyet oranında müşteri olarak devam ederler. Örgüt için önemli olan müşteri kazanmak ve bu müşterilerin devamlı hale getirilmesi için çeşitli projeler üretmektir. Bir

kriz ortaya çıktığında müşterilerin etkilenmesi, örgütün tüketiciler üzerine yoğunlaşmasını gerektirebilir. Çünkü kriz durumu iyi analiz edilip gerektiği gibi tüketicilere duyurulamazsa müşteriler tarafından örgüt imajına yönelik olan tavır ve davranışlar değişecek ve örgüt tüketiciler gözünde bozulan imajını düzeltmeye çalışacaktır. Bütün bunların neticesinde örgüt eğer kriz planı yapıp uygulamış ve kriz ortamından başarıyla çıkmış ise, yeni bir çok fırsatlar kazanacaktır. Ama krize hazırlıksız yakalandı ise korkulan olacak ve müşterilerini kaybetmekle karşı karşıya kalacaktır.

Örgütün çevresi tarafından algılanabilen kriz ortamlarında örgüt müdahalesi sınırlı kalmakta ancak kriz ortamları için önceden hazırlanan kriz yönetim planları sayesinde kriz yönetimi tarafından belli çalışmalar yapılabilir. Örgütün çevresi, örgüt içinde olup bitenden haberdar olmadığı için bir panik havasında hareket etmektedir. Örgüt tarafından oluşturulan kriz yönetimi, örgüt adına iletişim kanallarını sürekli açık tutarak örgüt çevresinde oluşan panik havasını dağıtmaya çalışacaktır.

Kriz sözcüsü tarafından kriz durumuyla ilgili kontrollü bilgi alışverişi sağlanmalı ve bilginin yerine ulaşım ulaşılmadığı takip edilmelidir. Gelen tepkilere ve sorulara göre de bilgi akışı hızlandırılmalı veya biraz yavaşlatılmalıdır. Ancak yeterli bilginin aktarılması mutlaka temin edilmelidir. Örgüt adına açıklama yapacak olan kriz sözcüsü, bir panik havası içinde olursa veya çelişkili açıklamalarda bulunursa krizin şiddetinin artmasına neden olabilir ve örgüt için zor bir dönem başlamış olur.

## VII. İNTERNET ORTAMINDA KRİZ İLETİŞİMİ

İnternetin her alana girmesiyle birlikte, artık kamuoyu internete daha fazla ilgi duymaktadır. Herkesin kolayca ulaşabileceği ve her konuda bilgi sahibi olabileceği internet, iletişim araçlarından faydalanması gerektiğini düşünen örgüt için bulunmaz bir iletişim ortamı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin web siteleri, örgütle ilgili haberleri duyurmada; bilgi alışverişinde ve kamuoyu araştırmaları yapmada kullanılabilirliği gibi örgütün karşılaşılabileceği bir kriz durumunda

da acil çözümler ortaya koymada etkili bir iletişim ortamı olarak hizmet vermektedir (Bensghir 2000: 111).

Böylelikle, Network sistemine dayalı bilgisayar özelliklerinden hareket ederek internet ortamında dünya çapında tanıtım imkanları gelişmektedir. Örgütlerin oluşturdukları web sayfaları ve elektronik posta yoluyla devam ettirilen mesaj gönderim kolaylığı, sanal ortamın örgüt adına sunduğu yeni imkanlar (Bıçakçı 2003: 129) iki yönlü iletişime açık yeni araçlar olarak değerlendirilebilir.

Kısaca internet ve web teknolojileri olarak isimlendirilen bu yeni iletişim araç ve ortamları, sadece bilgi iletmenin değil aynı zamanda bilgi üretme ve paylaşmanın bir aracı olarak örgütün kullandığı diğer iletişim araçlarından farklı bir yere sahiptir. Web'in diğer iletişim araçlarına göre üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz (Bensghir 2000: 114):

- Web, internete sahip olan tüm kullanıcılara aktif olarak bilgiye erişme ve bilgiyi işleme imkanı verir.

- Politikalar oluşturmada kamuoyuna katılım imkanı sunmaktadır.

- Etkileşimli olarak bilgi toplama, kamuoyunu takip etme ve kamuoyu ile doğrudan diyalog içinde olarak olumlu örgüt politikası oluşturma ve yürürlüğe koymaya zemin hazırlar.

Bütün bunların yanında, internet ve web ortamı kriz ortamlarında bir yandan krizin önlenmesi veya etkisinin azaltmasına yardımcı olabilir bir yandan da daha da şiddetlenmesine veya kontrolden tamamen çıkmasına sebep olabilir. Bu hususu Kadıbeşegil şöyle ifade ediyor. İnternet kriz ortamlarının hem 'zehiri' hem de 'panzehiri' konumundadır. İnternetteki elektronik posta trafiğinde aslı astarı olmayan ancak örgütün ürün yada hizmetleriyle ilgili yalan yanlış olan, binlerce kullanıcıya ulaşan ve okunan bir 'posta'... Bir başka tarafta ise, kapsamlı bir içerikle hazırlanmış web sayfası sebebiyle, bu postaya itibar eden ve sayfayı dolaşan kişilerin, belirsiz adreslerden gönderilen bu postalara (2003:148) artık inanmadıkları bir ortam... Eğer web sayfasında konuyla ilgili yapılan açıklamalar ve sunulan bilgiler yetersiz kalırsa

veya postaya inanmalarıyla oluşacak bir kaos ortamı... Örgütün diğer iletişim araçlarıyla hareket etmesi bile, internetteki dedikodunun önlenmesini kolaylaştırmayacaktır. Burada örgütün internet ortamına müdahalesi söz konusu değildir.

İnternet ve web ortamlarında krizin yönetilmesinde iki yaklaşım vardır. Birincisi, olağan durumlar için hazırlanmış web sayfasının içeriği yeterli derinlikte olmalıdır ki, bir kriz oluşumunda hemen herkesi web sayfasına yönlendirerek konu hakkında bilgilendirmelidir. İkincisi ise, var olan web sayfasına rağmen öylesine asılsız, gerçek olmayan ve örgütü tehdit edebilecek boyutta bir söylenti ortalıkta dolaşmaktadır ki, derhal bu söylentinin karşısına dikilecek ve 24 içinde web sayfasında yeni bir içerikle kullanıcıların karşısına çıkabilecek (Kadıbeşgil 2003: 150) ve dedikodunun asılsız olduğu vurgulanacaktır. Kriz durumunda hızlı hareket edilmesi göz önüne alınırsa, internet geniş bir hedef kitleye ulaşması sebebiyle tercih edilecek bir araçtır. Örgütlerin kendi web siteleri olmalı ve sitelerinde bilgilerin sürekli güncellenmesi önemlidir. Son dakika olarak girecek haber ve bilgiler dikkat çekecek ve örgüt tarafından hedef kitle bilgilendirilecektir.

Örgüt açısından, internet ortamında herkes hedef kitle konumundadır. Örgüt çalışanı, bunların yakınları, ortaklar, dağıtıcılar, sendikacılar, tüketiciler, bayiler, medya gibi gruplar yanında artık tüm internet kullanıcıları yani, örgüt web sayfasını ziyaret eden herkes, örgütün potansiyel müşterisi ve yeni hedef kitlesi konumundadır.

## SONUÇ

İnsanlığın var olmasından bu yana iletişim insanlık tarihinde önemli bir yere sahiptir. Etkin bir iletişim daha iyi anlaşılmayı sağlayarak bir çok olumsuzluğu ortadan kaldırır.

Örgüt içinde iletişimin önemi çok büyüktür. Örgütün kendini anlamlandırması, kendisini hedef kitesine anlatması tamamen iletişim sayesinde olacaktır. İletişimin bu gücünün farkında olan örgütler bu gücü kullanmakta daha hızlı davranmışlardır. Globalleşen dünyada örgütlerin iyi veya kötü anlamda en küçük bir hareketlerinin anında hedef kitlelerinde

yankı bulması ve bunu örgütlerin engellemesi iletişimin gücünü daha iyi göstermektedir.

İletişim örgüt boyutunda kriz ortamında önemli bir konuma sahip olmaktadır. Bunu iyi kullanan örgütler kriz ortamından hızlı ve planlı bir şekilde çıkmayı başarabilirler. İletişimin kriz boyutu örgütü anlatmak için gereklidir.

Örgüt içi hedef kitle olarak nitelendirilen çalışanların ve onların çevresi de kriz ortamından ilk etkilenecek çevredir. Örgüt yönetimi eğer çalışanlarla iletişimini sürekli açık tutuyorsa, çalışanlarda kriz ortamında yönetiminin yanında yer alacaklardır. Çalışanların örgütü kendi evleri gibi hissetmeleri ve böyle bir zor durumda örgütün yanında olması ancak örgüt içi iletişimin çok başarılı olmasıyla mümkündür. Örgüt, çalışanlarını sadece çalışan olarak görmek yerine onların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamak durumundadır. Kriz durumunda gerçekten doğal savunucu durumuna geçmeleri böylelikle sağlanabilir.

Ayrıca kriz iletişiminin iyi algılanması dünyanın ilk gazetesi olarak nitelendirilen fısıltı gazetesine bir diğer deyişle dedikoduya de malzeme vermeyecektir. Aynı zamanda örgüt çalışanları dedikoduyla örgütlerini yıpratmayacak ve örgütün kriz iletişimini makul düzeyde tutmasıyla bu mekanizma devre dışı kalacaktır.

Dedikodu, örgütü veya kişileri hem yıpratır hem de karşı propagandaya karşı daha hızlı ilerler. Örgütler bunun bilincinde olurlarsa bu mekanizmaya karşı önlem alabilirler. Hatta dedikodunun gücünü kendi lehlerine etkin bir iletişim sayesinde çevirmeleri mümkündür. Bu durumda örgüt çalışanları iyi bir propaganda aracı konumundadırlar. Örgüt kriz ortamına girdiğinde bilgi gizleyerek dedikoduya fırsat verileceğine bilinçli bir şekilde bilgi gönderimi yapılarak örgüt çalışanı tarafından hem örgüt içi çevreye hem de çalışanın çevresi sayesinde örgüt dışı çevreye kriz hakkında kontrollü bilgi verilir.

Örgüt dışı hedef kitlede, örgütün çevresinde yer alan ve örgütle bağlantılı olan kişi veya kurumlar bulunmaktadır. Örgüt dışı hedef kitle de örgütte meydana gelen kriz ortamından dolayı

örgütten haber almak istemektedir. Ulaşabilecek tüm bilgi kanallarına ulaşmak için hücum başlar. İşte, örgüt bu aşamada beklenen bilgi aktarımını gerçekleştirmek için harekete geçmek durumundadır. Bu durum gerçekleşmez ise, örgüt zor durumda kalacak belki de borsada hisseleri düşecek, ortaklar ayrılmak için başvuruda bulunacaktır. Bunların önlenmesi, hedef kitlenin tatmin edilmesi ve örgüt kriz bilgilerinin iletişim aracılığıyla paylaşılmasıyla mümkün olacaktır.

Hem örgüt içini hem de örgüt dışını ilgilendiren internet ortamında krizin ele alınması önemlidir. Krizlerin internet aracılığıyla kontrol altına alınabileceği gibi tamamen kontrolden çıkması da gözardı edilmemelidir. Çünkü internet ortamı müdahalelerin sınırlı olduğu ve bilginin temin edilmesinde problemin olmadığı bir ortamdır. İsteyen herkes istediği bilgiye ulaşabilir. Burada önemli olan örgüt bazındaki bir krizde, örgütün interneti kendi lehine kullanmasını bilmesidir.

Bütün bu yaklaşımların ışığında bir örgütün hedef kitlesine ulaşması ve sesini duyurması için iletişiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen kriz durumunu örgütü ilgilendiren hedef kitleye ve kamuoyuna anlatmak için kriz iletişiminin iyi kullanılması örgütü belki de bir yıkımın eşiğinden döndürecek ve kriz ortamı fırsatlardan yararlanma durumuna dönüşecektir.

Son olarak iletişim hayatın her evresinde karşımıza çıkan ve iletişimsizliğin mümkün olmadığı bir süreçtir. Bir kriz durumunda örgütlerin iletişime önem vererek bunu kriz iletişimi adı altında etkinleştirmeleri, örgütte yer alacak olan kriz yönetim ekibinin hazırlayacağı kriz iletişim planı doğrultusunda hareket etmeleri sağlıklı bir yönetim biçimi için gerekli bir ön koşuldur.

#### KAYNAKLAR

Abaç S. (1999) Kriz ve Para Piyasası, *Kriz İçinde Kriz Yönetimi Paneli*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Eğitim ve Yayın Müdürlüğü, İstanbul.

Akat Ö (2000) Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa.

Akdağ M (2001) Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, SÜ Sos. Bil. Enst., Konya.

Baltaş A (2003) Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bensghir T K (2000) Halkla İlişkilerde Etkileşimli İletişim: Web (www), Amme İdaresi Derg, 33 (1), 111-131

Berth K ve Sjöberg G. (1998) Halkla İlişkiler Eğitiminin Evrimi ve Küreselleşmenin Etkisi-Sekiz Ülke Üzerine İnceleme, Ahmet Ünver (çev), Rota Yayınları, Altın Kitap Sayı 12 , İstanbul.

Bıçakçı İ (2003) İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul

Budak G ve Budak G (1998) Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım, İzmir.

Can H (1999) Yönetim ve Organizasyon, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Coombs W T (2001) Teaching The Crisis Management/Communication Course, Public Relations Review 27, 89-101

Coombs W T ve Schmidt L (2000) An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis, Journal of Public Relations Research, 12 (2), 163-178

Coombs W T (1999) Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, Thousand Oaks, Sage Publications, California.

Çamdereli M (2000) Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler, Çizgi Kitabevi, Konya.

Emrealp S (1993) Belediyelerde Kriz Yönetimi, Kent Basımevi, İstanbul.

Fink S (1986) Crisis Management Planning For The Inevitable, Amacom, New York.

Gökçe O (2003) İletişim Bilimine Giriş İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi, Turhan Yayınları, Ankara.

Göztaş A (1997) Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Ege Yayıncılık, İzmir.

Green P S (1996) Şirket Ününü Korumanın Yolları, Abdullah Ersoy (çev), Ad Yayıncılık, İstanbul.

- Gürdal S (1997) Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul.
- Gürgeç H (1997) Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Gürsoy T (1999) Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü, Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Haşit G (2000) İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Hodgetts R M (1999) Kişilerarası ve Organizasyon İçi İletişim, Canan Çetin (çev) Yönetim Teori, Süreç Ve Uygulama, Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu (çev), Beta Yayınları, İstanbul, 445-489.
- Jandt F E (1998) Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, Levent Akın ve Vedat G. Diker (çev), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kadıbeşegil S (1986) Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, Tükelmat A.Ş., İzmir.
- Kadıbeşegil S (2001) Az Zararla Atlamak, <http://www.vezzy.com/haber/01.03.2001>
- Kadıbeşegil S (2003) Kriz "Geliyorum" Der, Kapital Medya A.Ş., İstanbul.
- Karakoç N (1980) Örgütte İletişim Zayıflığının Belirtileri, Kurgu Açık Öğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Derg, 8, 181-201.
- Kazancı M (1996) Halkla İlişkiler, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Kernisky D A (1997) Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990, Journal of Business Ethics, 16 (8), 843-853
- Lerbinger O (1986) Managing Corporate Crises Strategies for Executives, Barrington Pres, Boston.
- McClellan T ve Gann Nigel (2002) Schools in the Spotlight: a Guide to Media Relations for School Governors and Staff, Routledge Falmer Taylor&Francis Group, London
- Mitroff I I (2001) Managing Crises They Happen: What Every Executive and Manager needs to Know about Crises Management, American Management Association, New York
- Newson D ve Carrell B (1998) Public Relations Writing: Form & Style, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.
- Özdemir A (1993) Kriz Yönetiminde İletişim, Düşünceler Derg, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, 7 (6), 143-153.
- Paksoy A Ç (1997) Türkiye'de Halkla İlişkiler Uygulamaları, Rota Yayınları, İstanbul.
- Pearson C M ve Mitroff I I (1993) From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management, Academy Of Management Executive, 7 (1), February, 48-59.
- Peker Ö ve Aytürk N (2000) Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Peker Ö ve Aytürk N (2002) Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Peltekoğlu F B (2001) Halkla İlişkiler Nedir, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Penrose J M (2000) The Role Of Perception In Crisis Planning, Public Relations Review, 26 (2), 155-171.
- Pira A ve Sohodol Ç (2004) Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Regester M (1989) Crisis Management: How to Turn a Crisis into an Opportunity, Chatham: Hutchinson Business, London.
- Reid J L (2000) Crisis Management, John Wiley&Sons, Inc., New York.
- Roebuck, C (2000) Etkili İletişim Daha İyi Düşünüp Daha Verimli Çalışabilmek İçin Kılavuz, Ali Cevat Akkoyunlu (çev), Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul.
- Sabuncuoğlu Z (2001) İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z ve Tüz M (1998) Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa.
- Schonfeld D J, Lichtenstein R, Pruett M K ve Linehan D S (2002) How to Prepare for and Respond to a Crisis, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA.
- Seeger M W, Sellnow T L ve Ulmer R R (2001) Public Relations And Crisis Communication Organizing and Chaos, Robert L. Heath- Gabriel Vasquez (eds), Handbook of Public Rela-



tions, Sage Publications Inc., New Delhi, 155-165

Silver A D (1994) Taban Çöktüğü Zaman, Naz Türer (çev), Form Yayınları, İstanbul.

Tack P B (1988) Kriz Zamanı Yönetim, Yakup Güneri (çev), İlgı Yayıncılık, İstanbul.

Tutar H (2000) Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Tutar H (2003) Örgütlerde İletişim, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

Türkmen İ (2000) Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Tüz M V (2001) Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Williams J W ve Egglan S A (1991) Örgütlerde İletişim, Yılmaz Büyükerşen - Şan Öz-Alp - Hikmet Seçim - Ali Atıf Bir (çev), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Wilson S L R (1995) Mass Media/Mass Culture: An Introduction, McGraw-Hill, Inc., New York.

Yüksel A H (1994a) Bireylerarası İletişime Giriş, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.

Yüksel A H (1994b) İkna Edici İletişim, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.