

158865

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

KRİZ İLETİŞİMİNDE İNTERNETİN ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Yeliz KUŞAY

Danışman: Prof. Dr. Filiz BALTA PELTEKOĞLU

İstanbul, 2005

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	I
1. GİRİŞ	1
2. KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ	3
2.1. Kriz Tanımı	3
2.2. Krizin Özellikleri	7
2.3. Krizin Çıkmasına Etken Olan Faktörler.....	7
2.3.1. Dış Çevre Faktörlerinin Krize Etkisi	9
2.3.1.1. Doğal Felaketler	10
2.3.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlikler.....	11
2.3.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler.....	11
2.3.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	12
2.3.1.5. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler	14
2.3.1.6. Uluslararası İlişkiler	14
2.3.2. İç Çevre Faktörleri ve Yönetim Sorunlarının Krize Etkisi	15
2.3.2.1. Örgütsel Yapı	16
2.3.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü	18
2.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik.....	19
2.3.2.4. Kurumların Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri.....	20
2.3.2.5. Kurumların Yaşam Evreleri	21
2.3.2.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile İlgili Sorunlar	21
2.3.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşiminin Krize Etkisi	22
2.3.3.1. Üründen Kaynaklanan Krizler	24
2.3.3.2. Çevre Krizleri.....	25
2.3.3.3. Şiddet Krizleri	26
2.3.3.4. Ünlülerle beraber yaşanan krizler.....	27
2.4. Kriz Yönetiminin Gerekliliği	28
2.5. Kriz Yönetimi	29
2.6. Kriz Yönetiminin Önemi	33
2.7. Kriz Yönetim Türleri	36
2.7.1. Tepkici (Reaktif) Kriz Yönetimi.....	36

2.7.2.	Etkici (Proaktif) Kriz Yönetimi	37
2.8.	Kriz Yönetiminde Örgütsel Yapı	38
2.8.1.	Merkezi Kriz Yönetimi	38
2.8.2.	Merkezkaç Kriz Yönetimi.....	39
2.9.	Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri	40
2.9.1.	Littlejohn'un altı Adım Kriz Modeli.....	40
2.9.2.	Fink'in Kapsamlı Kontrolü	40
2.9.3.	Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı	40
2.9.4.	Kriz / Stratejik Yönetim Entegrasyonu.....	41
2.9.5.	Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi.....	41
2.10.	Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları.....	42
2.10.1.	Kriz Uyarılarının Belirlenmesi ve Algılanması	42
2.10.2.	Kriz Anına Hazırlık ve Korunma Çalışmaları	45
2.10.2.1.	Kriz Yönetim Ekibi Oluşturma	45
2.10.2.2.	Kriz Planı Hazırlama.....	48
2.10.2.3.	Olası Krizlerin Saptanması	49
2.10.2.4.	Krizle Karşı Senaryoların Hazırlanması	52
2.10.2.5.	Kriz iletişim Planının Hazırlanması.....	53
2.10.3.	Krizi Kontrol Altına Alma Çalışmaları.....	55
2.10.4.	Krizle Baş Edebilmek ve Çözmek	57
2.10.5.	Kriz Sonrası Değerlendirme.....	58
2.11.	Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilere Duyulan Gereksinim ve İletişim	59
3.	KRİZ YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİM SÜRECİ.....	63
3.1.	Kriz İletişimi	63
3.2.	Kriz iletişiminde İletişimin Temel Öğeleri	65
3.3.	İletişim Sürecinin İşleyişi.....	70
3.4.	Kriz İletişiminin Temel Prensipleri.....	73
3.4.1.	Hızlı Hareket Etmek.....	73
3.4.2.	Öngörü Sahibi Olmak	74
3.4.3.	Bilginin Güvenilirliğini Sağlamak	74
3.4.4.	Krizden Etkilenenleri Göz Önünde Bulundurarak Hareket Etmek.....	75
3.4.5.	Krizle Yönelik Bir Program Çerçevesinde Hareket Etmek	75

3.4.6.	Spekülatif Haberleri En Aza İndirgemeye Çalışmak	76
3.4.7.	İç ve Dış Kaynakları Harekete Geçirmek	76
3.4.8.	Kriz süresince etkisi olabilecek olay ve davranışları araştırmak	77
3.5.	Kriz İletişiminde Etkinliği Sağlayacak Faktörler.....	78
3.5.1.	Erken Uyarı Sistemi	81
3.5.2.	Değişimlerin Kontrolü için Çevre Analizleri.....	82
3.5.3.	Değişimlere Adaptasyon için Dinamik Planlama	82
3.5.4.	Kriz İletişim Senaryoları Geliştirmek.....	83
3.5.5.	Krize Neden Olacak Negatif Etkileri Belirleme	83
3.6.	Kriz İletişiminde Örgütsel Yapı ve Etkinlik	84
3.6.1.	Tepe Yönetici ve Liderin Etkisi	84
3.6.2.	Örgüt Yapısında Esneklik	88
3.6.3.	Örgütsel Hedef ve Amaçların Yeniden Saptanması	89
3.6.4.	Örgütsel Çatışmanın Giderilmesi.....	90
3.6.5.	Kriz İletişiminde Zamanla Savaşma ve Zaman Yönetimi	93
3.6.6.	Kriz İletişiminde Stres Unsuru.....	94
3.7.	Kriz İletişiminde Çalışma Metotları	95
3.7.1.	Zaman Tablosu Oluşturma.....	95
3.7.2.	Karar Destek Sisteminin Geliştirilmesi.....	96
3.7.3.	Soru- Cevap dokümanları hazırlama.....	96
3.7.4.	Medya Takibi	97
3.8.	Kriz İletişiminde Organizasyon Faaliyetleri	98
3.8.1.	Kriz İletişim Birimi ve Kurum Birimleri Arası Bilgi Akışı ve Ortak Karar Alma.....	98
3.8.2.	Ücretsiz telefon hattı	98
3.8.3.	Duvar Bildirileri ve Posterler	99
3.8.4.	Referans Dokümanları	99
3.8.5.	Görsel İşitsel Ekipmanlar	100
3.8.6.	Catering.....	100
3.9.	Kriz İletişiminde Krizden Etkilenenlerle Kurulacak İletişim	101
3.9.1.	Mağdurlarla İletişim Kurmak.....	101
3.9.2.	Kurum İçi İletişimi Sağlamak.....	102

3.9.3. Kurum Dışı İletişimi Sağlamak.....	103
3.9.4. Medya ile İletişim Kurmak	103
3.10. Kriz İletişiminde Kullanılan İletişim Araçları	103
3.10.1. Sözlü İletişim	104
3.10.2. Yazılı İletişim.....	106
3.10.3. Sembolik İletişim	113
3.10.4. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları	114
3.10.5. Elektronik İletişim.....	115
4. KRİZ İLETİŞİMİNDE İNTERNETİN ETKİNLİĞİ.....	119
4.1. İnternet	119
4.2. İnternetin Tarihçesi	120
4.3. Türkiye’de İnternetin Tarihsel Gelişimi	123
4.4. İnternetin Önemi	125
4.5. İnternetin Faydaları	126
4.6. İnternette Sansür ve Güvenlik.....	127
4.7. Kriz İletişiminde İnternetin Rolü	128
4.8. İnternet Uygulama Modelleri.....	130
4.8.1. Kurum İçi İnternet Ağı.....	130
4.8.2. Kurum Çevresel İnternet Ağı.....	131
4.9. İnternette Kullanıcı Tanımlaması.....	132
4.10. İnternet Araçları	133
4.10.1. Elektronik Posta (e-mail)	133
4.10.2. Telnet	133
4.10.3. World Wide Web (WWW)	134
4.10.4. Arama Motorları	134
4.10.5. Posta Listeleri.....	135
4.10.6. Haber Grupları	135
4.10.7. Blogging.....	135
4.11. Kurumların İnternette Faaliyet Gösterme Nedenleri:	138
4.12. İnternetin Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanımı:	141
4.13. İnternetle Değişen Dört Halkla İlişkiler Unsuru:	144
4.14. Kriz İletişiminde İnternet üzerinden Uygulama Faaliyetleri	145

4.14.1. Basın Merkezi	145
4.14.2. Basın Bülteni	147
4.14.3. Faaliyet ve Yıllık Raporlar	147
4.14.4. Fotoğraflar	148
4.14.5. Yöneticiler Hakkında Bilgi	148
4.14.6. Önemli Açıklamalar	149
4.14.7. Kurum Yayınlarına Sanal Ortamda Yer Vermek	149
4.14.8. Basın Konferansına Sanal Ortamda Yer Vermek	150
4.14.9. E-Mail	150
4.15. Kriz İletişiminde İnternetin Etkinliğine Uygulamalı Örnekler	152
4.15.1. İstanbul İlçe Belediyelerinin Kriz Dönemlerinde İnterneti Algılayışı..	152
4.15.2. Mey Gurubu “Sahte Rakı” Olayı	167
5. SONUÇ.....	170
EKLER	175
EK-1. Anket Soruları.....	176
EK-2. Belediyelere Yönelik İnternet Sayfaları.....	179
EK-3. “Sahte Rakı” Olayının İletişim Araçlarındaki Yansımaları.....	180
KAYNAKÇA	189

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Belediyelerin krize karşı bakış açıları.....	155
Şekil 2 : Kriz risk olasılığı	156
Şekil 3 : Krize etken olabilecek dış çevre faktörleri	156
Şekil 4 : Belediyelerin hazır olan kriz iletişim planı oranı.....	157
Şekil 5 : Belediyelerin olası krizlere yönelik yaptıkları.....	157
Şekil 6 : Belediyelerin kriz dönemi kriz yönetim anlayışı.....	158
Şekil 7: Belediyelerin kriz anında yaptıkları	159
Şekil 8 :Belediyelerin kriz durumlarında olaya müdahale aşaması.....	160
Şekil 9 :Belediyelerin krize yönelik öncelikle aldıkları tedbirler	161
Şekil 10: Kriz anında yürütülen çalışmaların şekli	161
Şekil 11: Kriz durumunda kullanılan iletişim araçları	162
Şekil 12: Belediyelerin kriz iletişiminde kullandıkları en etkili iletişim aracı ...	162
Şekil 13: Belediyelerin kriz iletişimde kitle iletişim araçlarını kullanımı	163
Şekil 14: Belediyelerin krizde iletişim araçlarını kullanma sıklığı	164
Şekil 15: Belediyelerin kriz iletişiminde internette yer verdikleri faaliyet alanları	164
Şekil 16: İnternet üzerinden yürütülen kriz iletişimde öncelikle ulaşılacak istenen hedef kitleler.....	165
Şekil 17: İnternet üzerinden yürütülen kriz iletişiminin etkinliği	166

ÖNSÖZ

Günüümüz koşulları içerisinde her şeyin sürekli olarak değişimi ile beraber karşılaşacağımız sorunlar da artmaktadır. Bu sorunların göz ardı edilmesi de hayati tehlike arz eden krizlerin gündeme gelmesine neden olmaktadır. Krizler çok farklı sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunların üstesinden gelmek, krizlerin oluşmasını engellemek ve var olan krizlerin etkisini minimize etmek için de harekete geçmek gerekir. Belli bir program dahilinde yürütülen çalışmaların daha etkin olması kriz yönetimini ortaya çıkarmıştır. Birey, kurum yada kuruluşlar varlıklarını sürdürmek, imajlarını ve prestijlerini korumak düşüncesindedirler. Özellikle kriz durumunda da bunları uygulayacak olan iletişim stratejisini belirleyen iletişim ayağıdır, bu da kriz iletişiminin etkin bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Son yıllarda hızla gelişen teknoloji kriz durumlarında internet kullanımının yaygın olduğu alanlarda etkinliğini göstermektedir. Bu çalışma da kriz iletişiminde internetin ne kadar etkin olduğunu belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Bu çalışmayı sonuçlandırmamda bilgisini ve zamanını benden esirgemeyen ve değerli görüşleri ile bu çalışmayı şekillendiren danışman hocam Prof. Dr. Filiz Balta PELTEKOĞLU'na, ayrıca tez çalışmam süresince verdiği destekten dolayı değerli hocam Yrd.Doç.Dr. A. Tuğrul SAVAS'a çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İstanbul, 2005

Yeliz KUŞAY

1. GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünya koşulları içerisinde bireyler, kurum ve kuruluşlar varlıklarını devam ettirmek ve etkili olmayı başarmak için değişikliklere ayak uydurmak durumundadırlar. Düzenli giden bir yaşam içinde engelleri görmemezlikten gelmek ve hiç umulmadık dönemlerde aniden karşımıza çıkan sorunlar hayati önem taşıyan krizlere dönüşebilir.

Krizler gerek insan hayati gerekse kurum ya da kuruluşlar açısından hayati tehlike arz eden konulardır. Önemli olan kriz durumlarının oluşmasını engelleyecek faaliyetlerde bulunmak ve krizin şiddetini minimuma çekmeyi başarmaktır. Hatta tehlikeleri fırsatlara çevirebilmektir. Harekete geçmek ve çözüm yolları üretmek içinde öncelikle karşılaşılabileceğimiz krizlerin neden kaynaklandığını bilmemiz gerekir. Olası kriz risklerimizin neler olabileceğini tahmin etmek ve buna yönelik çalışmalarda bulunmak olumsuzlukları aşmak için çok önemlidir.

Bizim için hayati önem taşıyan böyle bir konuya yönelik çalışmalar yürütmek ve bunların belli bir program dahilinde sürdürülmesini sağlamak ancak kriz konusunda oluşturulacak bir yönetim ile mümkündür.

Kriz dönemleri için yapılacak çalışmalar kriz yönetimi tarafından hazırlanır. Kriz yönetim planları krize yönelik önceden yapılan planlardır. Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve bireyin, kurumun ya da kuruluşların yaşadığı kriz durumlarını en az zararlarla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu süreç içerisinde yapılması gerekenler çok önemlidir. Krizin neden kaynaklandığının bilinmesi ve krizin çözülmesini sağlarken nelerin yapılması gerektiğinin belirlenmesi, bunlara yönelik çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Muhatap olduğumuz hedef kitleler ile iletişimin sağlanması ve olumsuzlukları en aza indirmek için yapılacak çalışmalar da kriz iletişimi ile mümkün olacaktır.

Kriz iletişimi kapsamında yöneticilerin kendileri arasındaki yapacaklarından, çalışanlarıyla ve diğer bütün hedef kitleleriyle yapacakları çalışmalara kadar her şey değerlendirilir. Kriz iletişimde öncelikli güven unsurunun sağlanması ve doğru iletişim aracı ile doğru hedef kitleye ulaşmak önemlidir.

Her geçen gün hayatımızda daha fazla yer kaplayan kitle iletişim araçları içerisinde en kısa zamanda, en fazla geniş kitleye ulaşma imkanı tanıyan internet günümüzde herkes tarafından kullanılmaya başlanan bir araç olmaktadır. Bu da kriz iletişimi kapsamında bize sağladığı avantajlar ile ön plana çıkmasını sağlamıştır. Kriz iletişimde internet aracılığıyla tüm hedef kitlelere eşdeğer zamanlı olarak ulaşmak, interaktif ortamın sağlanması ve bunun gibi pek çok nedenden ötürü de tercih edilme sebebi olmuştur.

Özellikle ülkemize devlet tarafından getirilen internet rekabet ortamı içerisinde faaliyet gösteren kurum ya da kuruluşlar tarafından daha çok rağbet görmüştür.

Hazırlanmış olduğum bu çalışmada kriz iletişimde internetin, ülkemiz koşulları içerisinde ne kadar etkili olduğu belirlenmek istenmiştir. İkinci bölümde anlatılan kriz ve kriz yönetimine yönelik faaliyetlerin uygulamada iletişim ile bağdaştırılması üçüncü ve dördüncü bölümde ele alınmıştır. Kriz iletişimde internetin etkinliğini belirlemeye yönelik olarak devleti temsil edebilecek bir kurum olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve bağlı ilçe belediyelere kriz iletişimde internetin etkisini belirlemeye yönelik anket yapılmıştır. Özel sektöre örnek olarak da Mey Grubu'nun "Yeni Rakı" olayı detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2. KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Kriz Tanımı

Sosyal bilimlerde kriz kavramı ilk defa iktisat biliminde ortaya çıkmıştır. Söz konusu kavram o dönemde bir kerelik ve felaket niteliğindeki olayları karakterize etmekteydi. Sosyal bilimler açısından kriz kavramının somutlaştırılarak bilimsellik kazanması konusunda ilk ciddi adımın atılması ise 19. yüzyılda gerçekleşmiştir¹.

Kriz kavramı ve kriz dönemiyle ilgili yönetim tartışmaları, esas olarak 1960'lı yıllarda daha çok yaygınlaşmaya başlamış ve özellikle 1980'li yıllardan itibaren stratejik yönetimin bir konusu haline gelmiştir².

Genellikle ekonomik yapıda yaşanan güçlüğü ifade etmek için kullanılan kriz sözcüğünün, halkla ilişkiler literatürüne son yıllarda girmesine karşın, uygulamada köklerinin Ivy Lee'ye kadar uzandığı söylenebilir. Yakın bir tarihe kadar ayrı bir başlık altında incelenmeyen Avrupa ve Amerika'da özellikle demiryolları ve hava yollarında yaşanan kazalardan sonra önem kazanan kriz yönetimi kavramı, son yılların bir olgusu olarak görülse bile, 150 bin işçinin katılımıyla yaşanan Antrasit Kömür Grevini kamuoyu önünde işletmenin haklılığını kanıtlayacak biçimde sonlandırmak (kriz ortaya çıktıktan sonra tedbirler geliştirilse de) kriz yönetiminden başka bir şey değildir³.

Kriz durumları kurum ya da kuruluşların genelini yani bütünü tehlikeye sokan durumlardır. Kriz kurumun sadece bir veya birkaç departmanını ilgilendiren sadece bu departmanlarının sorunu olmayan, tüm kurumun varlığını tehlikeye sokan sorunlar bütünüdür. Bu yüzden kurumun çeşitli departmanlarında yaşanan kritik durumlar ya da sorunlar ile geneline mâl olacak krizler birbiri ile karıştırılmamalıdır. Departmanlarda meydana gelen ciddi kritik durumlar, kurumun temel amaçlarını zedeleyici ya da tehdit edici sonuçlar doğurmaları halinde krize dönüşebilir yahut krizle eşdeğerdir. O halde kurumun temel amaçlarını zedelemeyen, belli bir bölümde yada

¹ Kurt Rothschild, "Krisenbegriff und krisenbewaeltigung aus der Sicht dter Wirtschaftswissenschaften" **Krise und Krisenmanagement in den Internationalen Beziehungen**, (der. Hanspeter Neuhold ve Hans Joachim Heinemann), Franz Steiner Verlag, GmbH, Wiesbaden Stuttgart, 1989, s.78'den aktaran Göksel Ataman, "İşletme Yönetimi", İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.234.

² Ataman, s.235.

³ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul: Beta Basım Yayım, , 1998, s,238.

alandanda yaşanan problemleri ve sıkıntılarını sorun olarak değerlendirebiliriz. Bu sorunlar herkesi etkileyecek bir hal aldığı zaman krizle karşı karşıyayız demek olacaktır.

Zaman içerisinde krizin çeşitli tanımları yapılmıştır. Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur⁴. Krizleri kurum ya da kuruluşların var olan ve düzenli giden gidişatlarını engelleyen, hiç umulmadık dönemlerde ansızın ortaya çıkan, acil önlemler gerektiren durumlar olarak tanımlayabiliriz.

Bir kriz durumu, kurum ya da kuruluşlar için beklenen yahut istenilen bir durum değildir. Her şeyden önce umulmadık dönemlerde ve önceden tahmin edilemeyen değişiklik ve gelişmeler ile ilgilidir. Bundan dolayı da kriz dönemleri ani olarak ortaya çıkan, beklenmeyen, plansız ve arzulanmayan genellikle hayati tehlikeler arz eden var olan kurum imajını ve itibarını zedeleyici olumsuzlukları beraberinde getirir. Kurumlar ve bireyler, krizi kendi özel koşulları içinde yaşar, kendi hayatları üzerindeki etkileri çerçevesinde tanımlar. Kredi borcu olan sanayici için kriz, birden yükselen kredi faizleridir; yönetici, krizi işin devamını sağlayacak yeni yapılanmalar ve çalışanın değişen rolü konusunda zorlayıcı arayışlarla birleştirir.; işini kaybeden çalışan, krizi işten çıkarmalarla tanımlar; ev kadını, çarşıda pazarda yaşadığı zorluklarla değerlendirir⁵.

Kriz; örgütün temel amaçlarını tehdit ederek; örgüt bütünüünün varlığını tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar süresi gibi nedenlerle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan durumdur⁶. Başka bir deyiş ile kriz örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişimin kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin, gereğince yerine getirilememesi durumudur⁷.

Kriz kurum ve kuruluşların var olan huzurlarını kaçıran, gerginliklerin

⁴ Dennis W. Organ, W. Clay Hamner, **Organizational Behavior**, Business Pub, U.S.A., 1982, s.474'ten aktaran Melek Vergünel Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s.3.

⁵ Zuhâl Baltaş, **Krizde Fırsatları Görmek**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002, s.10.

⁶ Eberhard Wittle; **Die Unternehmenskrise-Anfang vom Ende oder Neubeginn**, Unternehmenskrisen-Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, (der. Rudolf Bratschitsch, Wolfgang Schnellinger), Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, e. V Bericht über die Pflingsttagung in Innsbruck, Juni 1979, C.E., PoeschelVerlag, Stuttgart, 1981, s.9-11'den aktaran Ataman, a.g.e., s.228.

⁷ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.17.

yaşanmasına sebep olan, ani değişimlerden kaynaklanan bir düzensizlik durumudur. Kriz, bir örgütün (aile, şirket, belediye, bakanlık, sivil toplum vb), üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durumdur⁸. Kriz; örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmeme tehlikesi ile başa baş bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir⁹.

Kriz, önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık anlamına gelmektedir. O halde her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır¹⁰.

Çin yazısında “kriz” kelimesi iki kelime iki sembolle ifade edilir. Bunlardan biri “fırsat” (fırsat krizi), diğeri “ tehlike” (tehlike krizi) anlamına gelmektedir. Yani bir “kriz”de hem aşılması gereken zorluklar, hem de bu gerginlikler ve güçlükler aşıldığında, elde edilecek yeni kazançlar vardır¹¹.

Kriz kavramı, örgütün varlığını sürdürememe tehlikesi ile özdeşleşmiştir. Krizin örgütün amaçlarına ulaşması için bir fırsat olarak tanımlanması ile ilk bakışta buna tezat olarak görülebilir. Fakat krizin bir fırsat veya bir tehlike krizi olması pek de o kadar önemli değildir. Örgütün herhangi bir fırsatı gerektiği gibi kullanamaması da uzun vadede rakiplerinden geri kalmasına, rekabet gücünün azalarak Pazar payının düşmesine ve sonuçta varlığını sürdürememe tehlikesinin doğmasına neden olacaktır¹².

Şirketler ve insanlar, değişime uyum sağlayabildiği oranda istikrar kazanırlar. Krizde uyum süreci, hazırlık yapma fırsatı vermediği ve belirsizliklerle dolu olduğu için kurumları ve bireyleri zorlar; ancak insan bedeni ve zihni, “uyum” için donanımlıdır.

⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s.312.

⁹ Ataman, a.g.e., s.231.

¹⁰ Augustine, 2000; 13'ten aktaran İlker Akat, Gönül ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2002, s.408.

¹¹ Acar Baltaş ve Zuhale Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 19. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999, s.65.

¹² Ataman, s.231.

Bu donanımı hayata geçirmek ve geliştirmek, krizin bir felaket mi, yoksa yeni bir fırsat mı olacağını belirler. Krizler, beraberinde getirdikleri olumsuzlukların yanı sıra, yeni gelişmelerin ve fırsatların tohumlarını kendi içlerinde barındırır. Fırsatı yakalamak, kurumun kriz döneminin sonunda nerede olmak istediğini gösteren yenilenmiş vizyonunu ve buna uyarlanacak eylem planlarını geliştirmesine bağlıdır¹³.

Kriz, bir başka açıdan incelendiğinde geleceğin yeniden tanımlandığı veya tasarımı olduğu ortamlardır. Var olan birikimin krizle buluşmasından “yeni bir çocuk” dünyaya gelebilir. Kriz ortamındaki deneyimler birçok kişi ve kurum için farklı bir gelecek tanımlayabilir. Farklı bir ürün, başka bir organizasyon, yeni bir iş veya iş alanı, yepyeni bir bölge, toplumun bir başka segmentinde yer alma ve benzeri birçok faktör yeni “gelecek şekillenmesinde” etken olabilir¹⁴.

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Krizin örgüt için bir belirsizlik ortamı yaratmasının yanı sıra krizin dikkat çeken üç temel özelliği tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olarak sıralanmaktadır. Kriz örgütlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel direklerini tehdit altına almaktadır. Zaman baskısı, mevcut zaman ile karar verebilecek son ara arasındaki farktır. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli farklardan biri de zaman baskısının çok yoğun hissedilmesi ve çabuk karar verme ve çabuk uygulama zorunluluğunun bulunmasıdır. Sürpriz ise, örgütü rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir. Bu etmenlerden ötürüdür ki kriz, karşılaşıncı yöntem geliştirme lüksü olmayan ve önceden planlamayı gerektiren bir durumdur¹⁵.

Krizleri yeniden yapılanma süreci olarak algılamaya çalışarak, yaşanan olumsuzlukları bir fırsat haline çevirmenin yollarını arayarak, bu savaştan başarıyla çıkmanın ve kurtulmanın ilk adımları atılmış olacaktır. O halde krizler kurum ya da kuruluşların geleceğinde yeni vizyonların oluşturulmasına açık ve gelişmelere olumlu bakan bir yapı arz ettiği sürece son derece yapıcı bir süreç olacaktır.

¹³ Baltaş, ss.10-11.

¹⁴ Salim Kadıbeşegil, **Kriz Geliyorum Der**, İstanbul: Media Cat, 2002, s.46.

¹⁵ Aylin Pira ve Çisil Sohodol, **Kriz Yönetimi halkla İlişkiler Açısından Bir değerlendirme**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2004, s.260.

2.2. Krizin Özellikleri

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur¹⁶.

Krizler belirsizliklerin hat safhada yaşanıldığı gerginliklerin görüldüğü buna bağlı olarak da verimin düştüğü olumsuz durumlardır. Krizler kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlar. Bu dönemde yaşanan belirsizlikler zamanla arttıkça kriz kendini daha belirgin bir şekilde hissettirir ve şiddeti de o oranda artar. Buna paralel olarak çözüm bulma gereği de artar.

2.3. Krizin Çıkmasına Etken Olan Faktörler

Önceden sezilemeyen bir durum olan krizin belirtileri fark edilse dahi, çoğu kez bunları ya önemsemeyen ya da yeterli önlem alınmayabilir. Dolayısıyla organizasyonlar genel olarak, kriz sonucu ortaya çıkacak sorunların üstesinden gelecek mekanizmalara sahip değildir¹⁷.

Kriz anları kurum ve kuruluşlar için unutulmayacak güçlükler yaratabilir. Kurum ya da kuruluşların kriz süreci içerisine girmesine neden olabilir. Krizler genellikle ani olarak, hiç beklenilmeyen anlarda ortaya çıkabileceği gibi daha önceden tahmin edilen ya da olasılığı önceden bilinebilen konularda ve dönemlerde karşımıza çıkabilir.

Bizlerin kontrolü dışında gelişen nedenlere bağlı olarak dış etkenlere paralel karşılaşılabileceğimiz doğal felaketler, terörist saldırılar gibi krizlere ek olarak sebebi tamamen kurumun izlediği politika ve yöneticilerin yetenekleri, idari becerileri ve öngörü sahibi olup olmamalarına bağlı olarak gelişen iç etkenlerden kaynaklanan kriz durumlarından bahsedilebilir.

¹⁶ İlker Akat, Gönül & Gülay Budak, s.408.

¹⁷ Tutar, s.6.

Hızlı çevresel değişmeler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansız, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar, örgütlerde krize kaynaklık eder¹⁸.

Organizasyonlarda krizi ortaya çıkaran bu nedenlerin etkileri bazen maddi olsa da çoğu zaman ise insani faktörlere dayanarak daha tehlikeli bir hal alabilir. Yani krizin nedenleri asıl itibariyle çeşitli faktörlere dayanabilir.

İşletmelerde kriz yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümü ile ilgili yapılan bir araştırmada Türkiye’de faaliyette bulunan 75 özel sanayi kuruluşu araştırma kapsamına alınmıştır. Anket gönderilen işletmelerden 33’ünden olumlu cevap alınmıştır. Şimdi, bu ankette yer alan sorulara işletmelerin verdiği cevapları göz önünde bulundurarak, işletmelerin kriz dönemleriyle ilgili genel görüşlerini çerçevelemeye çalışalım; Yaşanan krizlerin nedenleri, işletmelerin yaşadığı krizlerin nedenleri ile ilgili soruyu cevaplandıran yöneticilerin en fazla kriz nedeni olarak değerlendirdikleri etmen %34.1 oranla “ekonomik çevre”dir. Ayrıca kriz nedeni olarak en fazla işletme dışı nedenler gösterilmiştir. Bu sonuç çok doğaldır. Çünkü, dış çevrenin işletme üzerindeki etkileri daha zor kontrol edilmekte ve yöneticiler bunlara karşı hazırlık yapmakta daha fazla zorlanmaktadır. Anketin bu sorusunu cevaplandıran yöneticilerin tamamı ekonomik krizi en temel etmen olarak göstermişlerdir. İkinci sırada ise “hukuki ve politik çevre” ile “uluslararası gelişmeler” yer almaktadır (%12.2 oranla). Örgüt içi nedenleri ise bu soruyu cevaplayanların %7.3’ü yönetim olarak,%4.9’da örgütün yapısal özellikleri olarak göstermişlerdir¹⁹.

Genel olarak bakacak olduğumuzda kurum ya da kuruluşların krizle karşı karşıya kalmalarına neden olacak faktörleri üç başlık altında detaylı bir şekilde inceleyebiliriz. Bunlar; Dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve yönetimin başarısız çalışmaları, son olarak da, iç ve dış çevre faktörlerin etkileşimi şeklinde sıralayabiliriz²⁰.

¹⁸ S. Slatter, **Corporate Recovery**, Harmondsworth, Penguin 1984’ten aktaran Tutar, s.21.

¹⁹ Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma, **Yönetim Dergisi**, İstanbul: Yıl:7, Sayı:23, Ocak 1996, s.19-31.

²⁰ Tutar, s. 21.

2.3.1. Dış Çevre Faktörlerinin Krize Etkisi

Dış çevre faktörleri kurum ya da kuruluşların var olan koşullar içerisinde etkilenebileceği gelişmeler ve durumlar ile ilgilidir. Ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki- politik ve doğal çevre faktörlerinden meydana gelir. Bu faktörlerle, ilgili olarak kurum ya da kuruluşlar sürekli olarak bir çevre analizi yürütmeli ve gelişmeleri takip eden bir yapı içerisinde olmalıdır. Böylece değişen ve gelişen koşulları yakından takip etmenin avantajlarını yaşayacaktır. Oluşabilecek olumsuzluklara karşı daha bir öngörü sahibi olacağından yaşanabileceklere yabancı kalmayacaktır.

Örgütün hızla değişen çevresi, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü oynar. Dinamizm ve değişim süreçleri, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltarak, örgütü kriz durumuna sürüklemektedir²¹.

Dış çevre faktörlerinden kaynaklanan kriz durumu tamamen kurumun kendi inisiyatifi dışında gelişen bir süreçtir. Fakat gelişen ve değişen dış çevre faktörlerine uyum süreci kurumun yapmış olduğu çalışmalarla ortaya çıkar. Bununla beraber dış çevre faktörlerinin etkisi birden fazla kurum üzerinde de etki gösterebilir. Buna karşılık alınabilecek önlemler değişim yapısına göre uyum sürecini başlatabilmektir. Eğer ki arada bir denge kurulamazsa kriz kendisini göstermeye başlayacaktır ve denge daha da bozuldukça krizin şiddeti artacaktır. Bunun aksine dış çevre faktörleriyle uyumlu bir sürecin işlemesi dışarıdan kaynaklanabilecek bir kriz tehdidini ortadan kaldıracak gibi, krizi zamanında fark edip önlemler almak ise krizin büyümesini engelleyecek ya da krizin fırsat haline dönüşmesini sağlayacaktır. Krize yol açacak çevresel faktörler kurum ya da kuruluşların kendi imkanları dışında gelişen çeşitli faktörlerden oluşur; doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, uluslararası ilişkiler, baskı grupları, sendikalar, şiddetli rekabet ve son olarak da hukuksal ve politik düzenlemeler dış çevre unsurlarına bağlı olarak oluşacak krizlere neden olabilecek konulardır.

²¹ İlker Akat, Gönül ve Gülay Budak, s.409.

2.3.1.1. Doğal Felaketler

Kendiliğinden ortaya çıkan önlem alma, ihtimallerini her ne kadar sağlasak da etkilenme oranı güçlü olan krizlerdir. Her hangi bir doğal felaket sonrası insanlar, kurumlar hakkında iyi bir şeyler söyleyebiliyorsa bunun tek bir nedeni vardır. O da krizin sorumlusunun kurum olmamasıdır. Krizin sorumlusu doğadır. Doğal afetler diğer krizlere göre kimi zaman daha etkili olabilirler. Çünkü bazen tüm bir bölge ya da bir şehir doğadan kaynaklanan krizlerden zarar görebilir.

Doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerin önüne geçilmesinin imkanı olmamasına rağmen bu faktörlerden kaynaklanabilecek potansiyel krizlere ilişkin tüm tedbirlerin alınması ve krizlere hazırlıklı olunması gereklidir²².

Doğal felaketler diye tanımladığımız yangın, sel, deprem gibi tabii felaketler sonucunda da krizle karşılaşılabilir. Bu nedenlere bağlı olarak yaşanılabilecek krizler önceden tahmin edilemeyeceğinden ansızın ve önlenemez bir biçimde karşımıza çıkacağından kontrol edilemezler. Doğal çevrede beklenmedik anda ortaya çıkan bu sorunların önceden bilinebilmesi hemen hemen imkânsızdır ve doğal felaketler sonucu oluşacak bir kriz geniş kitleler üzerinde etki yaratacaktır. Bu yüzden bu konuyla ilgili her ihtimale karşı daha önceden hazırlanmış bir kriz senaryosu oluşacak bir doğal felaketin boyutlarını en aza indirgeyecektir ve böylece krizin etkileri daha da azalacaktır.

1993 yılında ABD’de Florida ve Doğu sahillerini vuran fırtınalar. Halkla ilişkiler boyutlarındaki krizler halkın genelinin veya bir kısmının sizin şirketinizin krize karşı yaklaşımını eleştirmesi doğrultusunda doğar. Bunun için bir başlangıç evresi vardır. Doğal afetlerin şoku üzerinden atıldıktan sonra halk eski alışkanlıklarının ve rahatının yani konforunun devam etmesini isterken kriz bu noktada patlak verebilir. Elektrik sıkıntısı, kapalı yollar, yıkık köprüler, çalışmayan ofisler, kablolu tv kesintileri tolerans sınırlarının çok üzerindedir. Eğer sizin firmanız halkın yaşamı için önemli bir

²² Aylin Pira ve Çisil Sohodol, s.36.

firma ise, felaketi sizin yapmış olup olmadığını onları ilgilendirmez. Firmanız zamanında ve gerektiği şekilde felaket ile başa çıkamadıysa o zaman krizdesinizdir demektir²³.

2.3.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlikler

Ekonomik çevrede meydana gelen değişikliklerin belirsizliği ve karmaşıklığı örgütü krize sevk edebilir. Örgütlerin karşılaşılabileceği ekonomik belirsizlik ve karmaşıklıklar, içinde bulunulan ekonomik sisteme de bağlıdır. Merkezi planlı ekonomilerde belirsizlik derecesi Pazar ekonomilerine göre daha azdır. Bu bakımdan Pazar ekonomisinde faaliyet gösteren bir örgütün ekonomik çevreden kaynaklanan değişikliklere uyum sağlayamaması ve bunun sonucunda bir krizle karşılaşma olasılığı daha yüksektir²⁴.

Kurum ya da kuruluşların faaliyet göstermiş oldukları bölgelerdeki ekonomik sistem, kurumların karşılaşacağı belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkileyecektir. Bu nedenle bütün kurumlar günümüzde küresel rekabeti, bir stratejik amaç haline getirmek durumundadırlar. Bunu kabul etmek istemeyen hiçbir kurum, kuruluş, işletme, üniversite veya her ne olursa olsun kendi konusunda sahip olması gereken standartlara sahip değilse başarılı olmak bir yana, varlığını bile sürdürmekte güçlük çekecektir.

Bundan dolayıdır ki, özellikle açık ekonomilerde en ufak bir dalgalanma ya da istikrarsızlık krizleri doğurabileceğinden önceden önlemlerin alınması, doğacak krizlerin etkisini azaltacaktır.

2.3.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

Kurum ya da kuruluşların varlıklarını sürdürmesi, içinde buldukları dönemi yakından takip etmekle mümkün olacaktır. Bundan dolayı da gelişen teknolojinin takipçisi olmalıdırlar. Kendi bünyelerindeki kullandıkları teknolojiyi gelişen koşullar ile

²³ Kathleen Fearn-Banks, s168.

²⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 1.Basım, Ankara: Adım Yayıncılık, No.19, 1991, s.269'dan aktaran Ataman, s.238.

uyumlaştırmaya çalışmalıdırlar. Aksi takdirde sorunların yaşanılması kaçınılmaz olacaktır. Elde edilecek ürün ya da hizmet aynı olsa bile sağladığı avantaj ve dezavantajları açısından farklılıkları da beraberinde getirecektir. Sağlanan avantajların fazlalığı zaman içerisinde sıkıntıların ve daha sonraları da krizlerin yaşanmasına zemin hazırlayabilir. Bu nedenle de teknolojik gelişmeler ve yenilikler kurum içinde en uygun bir biçimde sürekli olarak yer almalıdır.

Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa, bu durum örgütün krize girmesine neden olur. Teknolojik gelişmelerin hızı, değişime uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık düzeyi, krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinde belirleyici olacaktır. Örgütlerin içinde buldukları endüstrideki değişim ve araştırma ve geliştirme çabalarının yoğunluğunun ne olduğu iyi bilinmelidir. Ülke içinde ve ülke dışındaki teknoloji potansiyeli ve kaynaklar kapsamlı bir biçimde araştırılmalıdır. Örgüt içinde yeni teknoloji uyarlamasına ilişkin tedbirler alınmalı teknik eleman yetiştirilmelidir²⁵.

Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak kurumun varlığını devam ettirmesinde ve gücünü artırmasında önemlidir. Gelişen teknolojiye paralel olarak var olan ürünlerin yerini yenilerinin ve daha iyilerinin alması, krizleri doğurabileceği göz önüne alınmalıdır. O halde kurum çevresinde olup biten değişimleri ve gelişmeleri çok yakından takip etmelidir ki yaşanabilecek kriz olasılıklarını azaltabilsin.

2.3.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo- kültürel çevrede değişikliklerin meydana gelmesi; ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik çevrelere göre daha uzun bir sürede gerçekleşir. Bu bakımdan örgütün, değişiklikleri izleyerek gerekli önlemleri alması ve sosyo kültürel değişikliklerden kaynaklanacak krizleri önlemesi nispeten daha kolaydır²⁶.

²⁵ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul,: Beta Yayınları, 2000, s.121.

²⁶ Ataman, s.239.

Kültürel faktörler insanoğlunun var olduğu her yerde etkisini göstermektedir. Çevresinde o kültürün yansımaları vardır. Bu kültürel değişimlerin çevreye uyum sağlamakta sorun yaşamsıyla beraber kriz baş gösterir. Özellikle küresel dünya düzleminde uluslar arası işletmelerin farklı ülkelerde hizmet vermesi de buna örnek teşkil edebilecek ve ayrıca kültürel etkenlerin işletmelerin varlıklarını sürdürmesinde ne kadar çok önemli olduğunun bir göstergesidir.

Toplumsal yapı içerisindeki değişimlere işletmelerin kulak tıkaması ya da uyum göstermemesi krizi doğuracaktır. Örneğin sigara kullanımının sağlığa verdiği zararları anlatan programların yapılması, seminerlerin düzenlenmesi, sosyal hizmet sunan kuruluşların bu konuların üzerine yoğunlaşması ve hukuki boyutta firmaların zor durumda kalması tütün üreten şirketleri krizle karşı karşıya bırakmıştır. Firmaların bu yaşananlar karşısında duyarsız kalması ya da kulaklarını tıkamaları onların çok ciddi bir krizle karşı karşıya gelmelerine neden olacaktır. Bunun yerine bunları kabul etmeleri, durumu fark etmeleri sayesinde izleyecekleri politikalar hayati varlıklarını sürdürmeleri için önemli olacaktır.

Günümüzde kadınların aktif olarak çalışma hayatına katılmaları, doğum kontrolünün yaygınlaşması, nüfus planlaması çalışmalarının artış göstermesi gibi durumlarda sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişikliklerdir²⁷.

Kadınların hayatında önemli yer tutan geleneksel yöntemlerin ya da kullandıkları araçların yerini daha modern teknik araçların almasını sağlamıştır. İnsanların çalışma koşullarından, birbirleriyle olan iletişimlerinden iş memnuniyetinden ve bunları kapsayan bütün süreçlerin işverene yansımaları da beklentiler doğrultusunda değişen sosyo-kültürel çevrenin yansımalarıdır.

²⁷ Lawrence, Glueck, a.g.e., s. 92'den aktaran Ataman, s.239.

2.3.1.5. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

Hukuksal ve politik düzenlemeler, organizasyonların örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları önemli bir kriz kaynağıdır²⁸.

Örgütler gerek ülke sınırları içerisinde gerekse  lkerler arası olan ilişkilerinde faaliyetlerini o ülkenin hukuk kuralları çerçevesinde yürütürler. Meclisten çıkan her tüzük, kararname, kanun maddeleri örgütlerin işleyişleri hakkında belli çerçeveler çizer ve bunların dışına çıkılamaz. Aksi takdirde örgüt aleyhine işleyecek bir süreç başlar ve kriz belirir.

Devletin  cret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, tüketicinin ve çevrenin korunması hakkındaki hukuki düzenlemeleri de kurum ya da kuruluşların yaşamı üzerinde oldukça etkilidir. Örneğin çevrenin korunması konusunda alınan tedbirler, bazı örgütleri krizle baş başa bırakmıştır. Önceden zehirli kimyasal atıklarını çevreye yayan ve herhangi bir yatırımla karşılaşmayan bazı örgütler,  evre sağlığı konusunda alınan tedbirler doğrultusunda, faaliyetlerini sürdürmek için ek yatırımlar yapmak zorunda kalmıřtır²⁹.

2.3.1.6. Uluslararası İlişkiler

Uluslararası ilişkiler kapsamında küreselleşme eğiliminin her geçen gün daha da artması buna bağlı kriz risklerini de artıran bir unsurdur.

Küreselleşme;  lkelerarası, siyasi, sosyal ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması, ülkelerin sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin milli sınırları aşarak, dünya çapında yayılması, farklılıkların bir bütün içerisinde ortadan kalkması gibi birçok değer içermekte; söz konusu değerler ekonomik

²⁸ Tutar, s.29.

²⁹ Ataman, s.240.

nitelikte olabileceği gibi, siyasi, sosyal, kültürel nitelikte de olabilmektedir³⁰.

Küreselleşme süreci, müşterileri için değer yaratamayan, yani rekabet üstü bir anlayış sergileyemeyen örgütler için birçok potansiyel kriz tehdidi barındıran bir ortam yaratmış ve ortama uygun değerler sunamayan örgütlerin müşteriden kaynaklanan krizlerle karşılaşma riskini arttırmıştır³¹.

Uluslararası arenada hizmet veren işletmeler bütün dünyada olup biten bütün ekonomik olaylardan, teknolojik gelişmelerden, her gittiği ülkenin sosyo-kültürel yapısından ve işleyişini sürdürmesi için gitmiş olduğu ülkenin hukuk kurallarından ve varsa diğer ülkelerdeki ortaklarıyla olan iletişimde ve işleyiş sürecinde, sürekli olarak en son gelişmeleri en yakından takip etmesi gerekmektedir. En küçük bir sorun karşısında ummadığı kadar büyük bir kriz ortamıyla karşı karşıya kalabilir.

Uluslararası arenada etki gösterecek savaş gibi felaket olayları, beklenmedik ve ansızın patlak verebilecek bombalama olayları, pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, arz talep değişiklikleri, bunları izlemekte başarısız kalan kurumları kriz ortamına sürüklemektedir.

2.3.2. İç Çevre Faktörleri ve Yönetim Sorunlarının Krize Etkisi

Kurumların krizle karşı karşıya kalmasında önemli bir nokta da yönetimdeki liderlerin, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmede yeterince yetkin olmamalarındandır. İşte böyle durumlarda özellikle yöneticiler örgütlerini kendi elleriyle kriz ortamına sokar.

Örgütler gelişmeleri takip ederken iki tür tutum gösterirler. Bunlar; tepkici (reaktif) ve etkici (proaktif) tutumdur. Krizin belirtilerine karşı tepkici tutum içinde olmak, yeterli değildir. Etkin bir yönetim, güçlü öngörülere sahiptir ve gelişmeleri sağlıklı bir biçimde takip eder. Buna uygun politika ve stratejiler geliştirir ve bu sayede

³⁰ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.17.

³¹ Aylin Pira ve Çisil Sohodol, s.41.

örgütün krize düşmesini önler. Tepkici organizasyonlar, erken uyarı sistemlerini sürekli göz ardı ederler, hatta onlar, bile bile uyarıların üstünü örtmeye çalışırlar. Oysa, fonksiyonel organizasyonlar, daha proaktif davranarak, inkar etme yerine, uyarı sistemlerini örgütü geliştirmenin bir fırsatı olarak görürler. Tepkici organizasyonlar, kriz belirtilerini algılama konusunda yeteri kadar duyarlı değildirler. Bu durum tepkici organizasyonların kriz yönetiminde temel sorunlarından biridir³².

Burada en önemli unsur değişen ve gelişen dış çevre koşullarına uygun olarak örgüt yöneticisinin gelişmeleri yakından takip ederek bunu örgüt içi uygulamalarla desteklemeyi başarabilmesidir. Var olan koşullara uyum sağlayabildiği ölçüde etkin olabilecektir. Aksi takdirde olup biten gelişmeleri görmemezlikten gelmek örgüt içi uyumsuzlarla beraber iş performansını düşürecek belki de örgüt içi krizlerin doğmasına zemin hazırlayacaktır. Burada en büyük görev örgüt yöneticisine düşmektedir. Farklı sebeplerden ötürü örgüt içinde oluşan hoşnutsuzlukları önemsemek ve buna yönelik faaliyet göstermek ya da dış çevre ile uyumlu bir süreç izlemek tamamen yöneticinin elinde olan önemli bir güçtür.

Örgüt içi faktörlerden kaynaklanan krizleri, beş grupta toplayabiliriz. Bunlar: “örgütsel yapı”, “üst düzey yönetimin yetersizliği ve insan faktörü”, “örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili sorunlar”, “veri toplama ve işleme sorunları”, “kurumların tarihi geçmişi ve tecrübeleri”, ve kurumların hayat safhası”dır³³.

2.3.2.1. Örgütsel Yapı

İç çevre faktörleri arasında krize neden olabilecek unsurlardan birisi de örgütsel yapıdır. Örgütler, yapısal özellikler bakımından birbirinden farklılık gösterirler. Her birinin kendi, kültürel yapısı, gelenekleri, hareket ve davranış yöntemleri, kuralları, rol ve statü ilişkileri, çalışma koşulları, teknolojik yapısı ve örgütlenme biçimi vardır. Örgütsel yapı ve çalışma ortamı, bir çalışma grubunun tüm sosyal sistemini temsil eder³⁴.

³² Tutar, s.32.

³³ Tutar, s.33.

³⁴ K. Davis, a.g.e., s.120'den aktaran Mahmut Oktay, **Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der

Çalışanlara tanınan imkanlar, onların psikolojik yapısına yönelik faaliyetler, örgüt kuralları ve bunların uygulanışları, teknolojiden hem hizmet hem de üretim için sürekli takip ederek faydalanmak bunların hepsi örgütsel yapının bütünü oluşturur.

Örgütsel yapılar zaman içerisinde devamlılıklarını sürdürmek, etkinliklerini ve güçlerini korumak için yenilik ve değişimlere açık olmalıdırlar.

Yenilik ve değişimin, daha genel yapı ve faaliyetlerde olduğu gibi örgütlerde de etkisi vardır. Bir fabrikada otomasyon, kişisel ve örgütsel davranış biçimlerini değiştirebilir. Büyük değişimler, genellikle dış olayların zorlaması ile oluşurlar. Eğitim programları yolu ile kişisel değişimleri oluşturma çabaları, tanıdık çevrenin çoğu yönlerinde değişime direnişin sonuçları olarak ortaya çıkarlar. Bununla birlikte, süreç dikkatlice ele alınır. Hedefler belirlenir ve öğrenme ve terapi gibi temel kavramlar bilinirse değişim gerçekleşebilir. Bu süreçte üstünde durulacak tek önemli psikolojik değişken, tutumların değiştirilmesi olabilir³⁵.

Bunu için ise örgütsel yapı içerisindeki söz sahibi kişilerin, tutumlarının ve davranışlarının değişimlere ayak uyduracak şekilde oluşmasının sağlamak gerekir. Aksi halde örgütsel yapı zamanın ihtiyaçlarına cevap veremeyeceği için kriz ortamına zemin hazırlayabilir.

Örgütsel yapının bazı niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler³⁶:

- Bir güven ortamı yaratarak, hem yöneticinin hem de yönetilenlerin, kaygı ve düşüncelerini, umut ve beklentilerini özgürce açıklayabilecekleri sosyal bir ortamın oluşturulması,
- Başarıya dönüşmüş performansı temel ölçüt olarak alıp, çalışanlarda terfi ve ödüllendirme için görevin gerektirdiği niteliklerden başka herhangi bir şeye değer vermeme ve sağlıklı başarı standartları oluşturma,
- Temiz ve güvenlik ihtiyacının karşılandığı, gerekli her türlü araç ve

Yayımları, 1996, s.273.

³⁵ Blair J. Kolasa, *İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979, s.569.

³⁶ Tutar, ss.35-36.

gerecin sağlandığı ve aynı zamanda sosyal desteğin bulunduğu çalışma ortamı ve koşulları,

- Yöneten ve yönetilenlerin gelişimi için nitelikli örgütsel ve mesleki gelişim programlarının hazırlanması,
- Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlayacak tüm kanalların açık bulundurulması gerek.

2.3.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü

Kurum ya da kuruluşların yapısını bir ekip işi olarak değerlendirecek olursak yöneticinin örgüt başarısındaki rolü, başarısızlığı durumunda da aynı orandadır. Yönetici bugünün problemlerini dünün areleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır.

Üst düzey yöneticiler her zaman için kurum yapısı içerisinde hem çalışanlar, çalışanların beklentileri, çevrenin beklentileri, işlerin yürütülmesi konusunda hassas ve öngörü sahibi olmalıdırlar. Üst düzey yöneticilerin alanlarında yetkinliğe sahip olmamaları kurum ya da kuruluşu zaman içerisinde sıkıntıya sokup krize girmesine neden olacaktır.

Yönetim içerisinde üst düzey yöneticilerde olması gereken özellikler;³⁷

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması
 - Yeni sorunların farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi
 - Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yanlış kalma.
- Sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme ve taktikleri erteleme

³⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım 5.Baskı, 1998, ss.387-388.

- Kişilik: kriz genellikle subjektif bir özelliğe sahiptir. Dolayısı ile bir algılama meselesidir. Bir kişi tarafından kriz olarak nitelenen bir durum bir başkası tarafından kriz olarak nitelendirilmeyebilir.
- Tepe yöneticinin rolü algılayış biçimi: tepe yöneticilerin kendilerini sadece stratejik olarak görme eğilimi vardır. Oysa tepe yöneticilerin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme gibi bir çok özel sorumluluğu bulunmaktadır.
- Bilgi toplama ve deneyim yetersizliği: kriz sadece sürpriz durumlarında ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresi arasında olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak, krize yol açmaktadır. Bu ise, ya ihmal veya bilgi toplayamama ya da deneyimsizlikle ilgilidir.
- Yönetim değerleri, inanç ve tutumları, krizi ortaya çıkmasında etkili olabilir. Özellikle sürekli değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları uyum sağlamada önemli bir rol oynar.

2.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda, değerli olacaktır. Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık ve yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin olmazsa olmaz şartı, “bilgi”dir. Krizden ancak doğru kararlar verilerek çıkılabilir³⁸.

Bilginin kullanıma başlanmasıyla beraber teknolojik gelişmeler artmaktadır. Teknolojik imkânların her gün daha da gelişme göstermesi ve bu değişim ve gelişmelerin çok yakından takip edilmesi bilginin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Her şeyden önemlisi de; doğru ve yeterli bilgiye zamanında ulaşma imkânının olmasıdır.

³⁸ Tutar, s.41.

Eksik ve yanlış bilginin toplanması ise yanlış kararların alınmasına sebep olacağından oluşacak problemleri krize dönüştürebilir. O halde bilgiye doğru şekilde, doğru zamanda ulaşmak anlam taşıyacaktır. Bununla beraber bilgi, gerekli kişilerin o bilgiye gerçekten ihtiyacı olan yöneticilerin eline geçmesiyle işleve dönüşecektir. Ve elde edilen bilgilerin doğru mercilerin elinde olması önem taşıyacaktır. Çünkü başka bir birim için gerçekten önemli olan bir bilginin daha farklı bir birimin elinde olması hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Sadece elinde bir veri olarak kalacak uygulama ve kullanma imkanı bulamayacaktır. Daha sonra bu bilginin gerekli olan birimin eline zaman geçtikten sonra ulaşması ise artık her şey için geç kalındığının bir örneği olacaktır. Ayrıca elde edilen bütün bu bilgiler veriler toplamıdır. Elde edilen bu veriler sonucu yöneticiler harekete geçerler. İşte bu elde edilen verilerin aynı zamanda daha iyi anlaşılması için kısa ve öz bir ifade ile karışıklığa yer vermeyecek şekilde sunulması gerekir. Asıl önemlisi ise elde edilen bu verilerin bilgiye dönüştürülerek işe yarar hale getirilmesi için yöneticiler tarafından etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Her ne olursa olsun yönetici elde edilen bilgileri işleve koyamadığı sürece hiçbir işe yaramayacaktır. Bu ise birbiri ardına tersliklerin gelmesini engelleyemeyeceğinden dolayı krize sürüklenmeye neden olacaktır.

2.3.2.4. Kurumların Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Örgütsel ve yapısal “eskime” durumu önceki dönemlerde de vardı; ancak tarihin hiçbir döneminde kurumların yaşam safhaları bu kadar sık aralıklarla değişmiyordu; ürünler ve onların üretim yönetmeleri bu kadar çabuk eskimiyordu. Eskimenin önüne geçmenin tek yolu var, o da konjektürel koşulların gereğini yerine getirmek. Bu gerekliliğin yerine getirilememesi durumunda kriz kaçınılmaz olacaktır³⁹.

Kurumların kendi içerisinde izlemiş olduğu bir politika vardır ve buna göre hareket ederler. Yönetim yapısıyla, çalışanlarıyla ve dış çevreyle olan ilişkileri belli bir çerçeve içerisinde ilerler. Fakat burada unutulmaması gereken bir süreç vardır ki, bu da değişimin sürekliliğinin olmasıdır. Bunlara gözlerini ve kulaklarını kapatan kurumlar

³⁹ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara,: Seçkin Yayınlar, 2004, s.346.

zaman içerisinde küçücük problemler karşısında bile çöker duruma geleceklerinden varlıklarını dahi tehdit edecek büyük krizlere zemin hazırlayacaklardır. O halde gerek kurumların geçmişleri gerekse tecrübeleri de değişen şartlara uygun olduğu ölçüde etkinlik gösterecektir. Aksi takdirde olumsuz durumların yaşanma riski artmaktadır.

2.3.2.5. Kurumların Yaşam Evreleri

Tüm sosyal ve biyolojik sistemler, yaşam evresi diye tanımladığımız dört farklı evreyi yaşarlar ve ortadan kalkarlar. Bu evreler doğuş, gelişme, olgunluk ve çöküş süreçlerinden meydana gelir. Genellikle kurumların en çok karşılaşacağı kriz aşaması, gelişme aşamasıdır. Bunda kurumun faaliyet alanının ne olduğu o kadar çok önemli değildir. Kurumun faaliyet alanı ne olursa olsun gelişme aşaması en riskli süreci kapsar. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkaracaktır. Bunun karşılanamaması durumunda, kriz kaçınılmaz olur. Ayrıca olgunluk süreci de kurumların dikkatli olmalarının gerektiği bir dönemdir. Gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranılması gereken bir zamanı içerir⁴⁰.

2.3.2.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile İlgili Sorunlar

Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken, örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir, iklim, örgütün belli bir zamandaki havasını yansıtır ve örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir. Örgüt kültürü ise daha uzun dönemli yani stratejiktir, örgüt iklimi üyelerin belli bir konudaki tavırlarını yansıtır, ancak mevcut yapıyı sorgulamaz; mevcut bağlamı olduğu gibi kabullenir. Kültür ise örgütsel koşulların kendisidir⁴¹.

Örgütsel kültür çalışanların örgütsel varsayımını, değer ve felsefeleri algılamalarını değil yorumlamalarını yansıtırken, örgüt iklimi insanların örgüte ilişkin

⁴⁰ Detaylı bilgi için bkz. Tutar, s.43.

⁴¹ <http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm>, 04.05.2004

ortak algılamalarıdır. Örgüt kültürü ise sadece insanların örgütleri konusunda ne hissettiklerini değil aynı zamanda örgüte kimlik kazandıran varsayımları, değerleri ve inançlarını da kapsar. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür. Örgüt kültürü ise çalışanların paylaştıkları inanç ve beklenti kalıplarıdır. Bu inanç ve beklentiler çalışanların davranışlarını şekillendiren normları oluştururlar.

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar⁴².

Örgütsel kültür daha kapsamlı olup bireyin kendisinin beraberinde taşıdığı bir unsurdur. Örgütsel iklim ise dışarıdakilerin bakış açısıyla beraber çalışanları üzerinde daha etkin olur. O halde bireyleri etkileyen bu kavramların etkinliğini artırması için uyum içerisinde olması gerekir.

2.3.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşiminin Krize Etkisi

Olağanüstü durumlarda karşımıza çıkan problemler hiçbir sebep olmadan kurum ya da kuruluşları krize sürüklemeyebilir. Bunların sebepleri iç ve dış faktörlere bağlı olarak gelişmektedir. Her zaman da sadece iç ve sadece dış faktörlerden dolayı krizlerin yaşandığı söylenemez. İç ve dış faktörler sürekli olarak bir etkileşim içerisinde. Eğer

⁴² <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, 12.07.2004

ki bu süreç ters işleyecek olursa yani aralarında bir uyum oluşmazsa krizin doğmasına neden olacaktır.

İç ve dış çevresel faktörlerin etkileşimi, krizin ortaya çıkmasını iki açıdan etkiler:⁴³

- Örgüt ile çevresi arasındaki bağımlılık derecesi: sistemler iki türdür. Açık sistemler ve kapalı sistemler. Sistem açık olduğu ölçüde yani sistemin çevresi fazla olduğu ölçüde, çevresel değişimlere karşı duyarlılığı artacaktır. Sistemler kapalı oldukları ölçüde, çevresel değişimlere karşı duyarlılıkları azalacaktır. Duyarlılığın artması ve azalması, çevresel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan kriz türünü de etkileyecektir.

- Kriz algılama biçimi ve gösterilen tepki: kriz durumları çoğu kez büyük fırsatları ve büyük yeniden yapılanma hareketlerini beraberinde getirir. Almanya ve Japonya'nın yeniden yapılanma ve toplumsal dinamizmi, çok büyük savaşların yıkıntıları arasında yükselmiştir. Bu nedenle her kriz, amaçlara ulaşmada veya yeni amaçlar belirlemede ve yeniden yapılanmada, bir "fırsat" olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir "engel" veya kaynaklarını tüketen bir "tehdit" olarak da, görülebilir. Yöneticiye düşen, tehdidi fırsata dönüştürmektir. Bu konuda yapılacak ilk iş, krizi önleme ve kriz yönetimi konusunda kalıcı mekanizmalar geliştirmektir.

İç ve dış faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkabilecek kriz türlerine üründen kaynaklanan krizleri, çevre, şiddet ve ünlülerle beraber yaşanan krizlerini örnek verebiliriz.

⁴³ Tutar, s.48.

2.3.3.1. Üründen Kaynaklanan Krizler

Bir kriz ile karşılaşıldığında genellikle ilk adım krizin neden kaynaklandığını bulmaktır. Eğer üreticiler krizlerin üründen kaynaklandığını keşfederlerse bu krizin ürünün yanlış yapısından mı yoksa üründen kaynaklanan krizler mi olduğunu tespit etmelidirler.

Kathleen Fearn-Banks kitabında üründen kaynaklanan krizlerle ilgili şu örneklere yer vermiştir⁴⁴.

Perrier kalitesine, doğallığına güvenilen Fransız kaynak suyudur. 1990 yılında ürün ile ilgili gerçekten korkutucu bir problem ile karşılaşılmıştır. Perrier şişelerinin içinde bulunan benzen adlı maddenin kanserojen izler taşıdığı tespit edilmiştir. Bu krizin ürüne dışarıdan müdahale ile yapılan bir kriz olmadığı ortaya çıkmıştır. Sorun hatalı bir filtrededir.

Şirket yetmiş milyon şişesini pazardan geri çekmiş, kırk milyon dolar satış zararı olmuş ve bunun üzerine krizi aşmak amacıyla gerçekleştirdiği halkla ilişkiler ve reklam çalışmaları için yirmi beş milyon dolar daha harcamıştır.

Pillsbury'nin 1984 yılında ürünlerinin bazılarında kanserojen bir madde bulunmuş bu da ürünün kendi yapısından kaynaklanan bir sorun olduğu ortaya çıkmıştır. Ürün geri çağırılmıştır, milyonlarca dolarlık satış zararı ve çalışanların mesai kayıpları yaşanmıştır.

Beech-Nut'da benzer bir utanç verici duruma düşmüştür. Yüzde yüz doğal elma suyu olarak piyasaya sunduğu meyve suyunun devlet tarafından elma suyunun diğer çeşitli ürünlerin içerisinde çok az bulunduğunu bulunduğunu açıklayan bir yazının çıkması ve tüketicilerin bu konuda uyarılması firmayı zor duruma düşürmüştür. Beech-Nut iki milyon dolar yanlış bilgi verdiği için harcamak zorunda kalırken ayrıca yüz kırk bin dolar ise yapılan araştırmalar için yiyecek içecek müdürlüğüne (FDA) ödemiştir. FDA tarafından belirlenen kavramlardan on tanesini de bu arada ihlal ettiği

⁴⁴ Kathleen Fearn Banks, ss.101-102

için yüz bin dolar daha ödemiştir. Beech-Nut Perrier, Pillsbury örnek olayları “hatalı ürün” krizleridir. Bunların dışında ürüne dışarıdan müdahale sonucu yaşanan krizler de vardır. Bunların içerisinde de Johnson&Johnson’ın Tylenol krizi (1982) ve Diet-Pepsi kutu içinde şırınga krizi (1993) bu örneklerden iki tanesidir.

2.3.3.2. Çevre Krizleri

Teknolojinin gelişmesi, endüstri faaliyetlerinin artması, ozon tabakasının her geçen gün kötüye giden durumu, buna paralel hızla artan nüfus oranı, katledilen ormanlar, var olan dengenin zamanla bozulmasına ve çevrenin sahip olduğu hassasiyetin daha da artmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte insanların yaşam pınarı olan su kaynaklarının endüstri kolları tarafından kirlenmesi, nefes almamızı sağlayan havadaki karbondioksit miktarının her geçen gün artması, ve ekolojik sistemdeki bir çok değişiklik insanların endişelendikleri konular arasındadır.

Çevreye bağlı olarak 1970’li yıllarda ekoloji ile ilgili çeşitli kriz konuları ortaya çıktı. Örneğin; Bunların içinde en çok akılda kalanı 1977 yılında Philips Petroleum’un ürettiği yağların Norveç kıyısında kuzey denizinde yayılma krizi vardı. İki yüz ayak uzunluğunda bir yağ kulesi denize devrilmiştir. 15 mil uzunluğunda, 12 mil genişliğinde bir yağ tabakası denizi kaplamıştır. Kötü hava şartları ve teknik sorunlar 8 gün boyunca müdahaleyi engellemiştir. Daha sonra yaşanacak sorun Exxon krizinde olduğu gibi balıklar etkilenmiş, medya ayaklanmıştır. Halkla ilişkiler uzmanları medyaya karşı açık ve cevap vermeye hazır bir yaklaşım sergilemişlerdir. Kendilerine bilgi ulaşmadığında açıkça bilgilerin ulaşmadığını söylemişlerdir. Gecikmenin sebebini açıklamışlardır. Philips’in karşılaştığı sorunlar ve yaptıkları çalışmaları dile getirmişlerdir. 1979 yılında Pelsinvanya Harrisburg yakınlarındaki Üç Mil Adası nükleer tesisinde ‘Melt town’ adındaki nükleer kriz meydana gelmiştir. Kimsenin hayatını kaybetmediği bildirilmiştir. Zaten 1986’da Ukrayna’da yaşanan Çernobil kazası bunu gölgede bırakmıştır. Çernobil’de yaklaşık 300 bin kişi ölmüştür. Fakat Sovyet Hükümeti 7 bin kişinin hahayatını kaybettiğini bildirmiştir. Üç Mil Adası kazasında en çok korkulan şey radyasyonun yayılmasıydı. Bu kazanın en büyük etkisi

insanların nükleer endüstriye olan güvenlerini zedelemesidir. Bu kazadan sonra birçok insan çevreyi koruma hareketlerine katılmaya başlamıştır. Diğer şirketler tüketicilerin bu konuyu bu kadar ciddiye almalarına şaşırıp ve çevre ile ilgili daha duyarlı davranmaları gerektiğini sağlamıştır⁴⁵.

Çevre krizlerinde önemli olan kriz dıştan kaynaklanan bir neden olsa dahi, yönetimin bunun üzerine hassasiyetle gitmesini sağlamaktır. Krize yol açan etkenin dışsal bir faktör olması veya kurumdan kaynaklanmamasının bilinmesi kurumun içinde bulunduğu durumu kurtarıcı bir etken değildir. Önemli olan sorun yaratan her konu üzerine gidip krizlerin oluşmasını engellemektir.

2.3.3.3. Şiddet Krizleri

Şiddet krizleri kişiye, kuruma zarar vermek maksatlı gerçekleşen krizler olmakla beraber, sesini duyurmak amaçlı farklı amaçları gerçekleştirmek için yaratılan yangı uyandırmak amaçlı oluşturulabilecek kriz türlerindedir. İş yerlerinde düzenlenen suikastlar, kişilere yapılan saldırılar bunlar arasında sayılabilir. Taksilerde yaşanan hırsızlıklar, iş yerinde yaşanan krizin tipik örneklerindedir.

Şiddet krizlerine verilebilecek örnekler arasında;⁴⁶

1984 yılında James Huberty Kaliforniya Sun Ysidro'daki Mc Donald's restoranına girmiş ve kırk kişiye ateş edip yirmi birini öldürmüştür. Sun Diego Swat takımının müdahalesi sırasında kendisi de öldürülmüştür. Kurbanların hepsi şirket çalışanlarından ve yöneticilerinden oluşmaktaydı. Kaza medya tarafından 'Mc Donald's katliamı' olarak ele alınmıştır. Ayrıca basındaki başlıklardan bazıları da şunlardı: 'Big Mac Saldırısı' ve 'Mc katili' başlıklarıdır.

Mc Donald'sın kriz ekibi medyaya kendilerinin bu olay karşısında şokta olduklarını ve bu olaya inanmadıklarını dile getirmişlerdir. Yapılan halkla ilişkiler ve

⁴⁵ Kathleen Fearn-Banks, ss 141-143.

⁴⁶ Kathleen Fearn-Banks, s.201.

reklam harcamalarını da bu trajik konu üzerine çekmişlerdir. Ayrıca çalışanlarının yani olaydan etkilenen mağdurların ve kurbanların tedavi ücretlerini ve diğer harcamalarını da karşılayarak yanlarında olduklarını ifade etmeye çalışmışlardır.

Benzer bir kaza da 1991 yılının Ekim ayında Teksas-Kileen’da George Hennart arasını Lubi’s kafeteryanın penceresinden içeri doğru sürdüğünde yaşanmıştır. Öğle yemeği sırasında yaşanan bu olayda açılan ateş sonrasında müşterilerden ve çalışanlardan toplam yirmi üç kişiyi öldürmüş ve birçoğunu da yaralamıştır. Olay sonrası kendisi de intihar etmiştir. Şirket CEO’su ve halkla ilişkiler sorumlusu olaydan iki saat sonrası olay yerine gelmiştir. Orada hazır bulunan medya bu yaklaşımı şirketin hassasiyeti olarak ele almıştır.

2.3.4. Ünlülerle beraber yaşanan krizler

Ünlü bir kişi bir krize karıştığında ya da bir krizi beraberinde getirdiğinde ünlüyü temsil eden halkla ilişkiler uzmanları ya da organizasyonları zor bir durumla yüz yüze kalırlar. Kriz iletişim planında kullanılan stratejilere, taktik ve uygulamalar her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Çünkü ünlüler ile ilgili her hangi bir olağan dışı bir olay medyanın ilgisini çeker. Şirketlerin ünlüler ile yaptıkları anlaşmalar bazen krizlerin yaşanmasına da neden olabilir. Ülkemizde bunun pek çok örnekleri yaşanmıştır. Gerek başarılı olması gerekse başarısızlıkları ile ünlülerin kurumlar tarafından kullanılması beraberinde riskleri de taşımaktadır. Yakın geçmişimizde firmaların reklam filmlerinde oynattıkları ünlü isimlerin dahi hayatlarında yaşadıkları olumsuzluklardan dolayı firmalar ile ilişkileri kesilmiştir.

1994 yılında Jackson çocuklara taciz ile ilgili suçlanmıştır. Bunun doğrultusunda Pepsinin sponsorluk yapmayı planladığı turnesi iptal edildi ve pepsi aralarında yapılan kontratı geçersiz kıldı. Futbol yıldızı aktör O.J. Simpson 1975 yılında eski karısını ve onun sevgilisini öldürdüğü iddiası ile yargılanınca Hertz onunla kontratını fes etti. Tenis yıldızı Jennifer Capriati tenis raketi firması Prince ve spor giyim

firması Diodora ile anlaşması varken 1994 yılında uyuşturucu kullanmak suçlaması ile karşı karşıya kalınca şirketler anlaşmalarını bozdu⁴⁷.

2.4. Kriz Yönetiminin Gerekliği

Kurum ya da kuruluşların yönetilmesi belli bir strateji gerektirdiği gibi kriz dönemleri de kendine has özellikler taşıdığı için normal rutin dönemlerdeki yönetim şekline farklılıklar gözetir. Kriz anında yapılacak faaliyetlerin ve atılacak her adımın çok önemli olması hatta bazı durumlar içinde ise hayati önem taşımasından dolayı minimum hata gerektirir. Daha da önemlisi krize yönelik hazırlanan ve çalışan bir yönetimin varlığı ise yaşanabilecek sorunların krize dönüşmesini engelleyici bir unsur olabileceği gibi, olası her türlü tehlikeye karşı önceden yapılmış bir çalışma ile kalkan görevi görebilecektir.

Krizden önce olası kriz risklerine yönelik çalışmalar yapılması ise kriz yönetimi içerisinde ele alınacak konuları içerir. Bu dönemlerde nasıl bir politika izleneceğinden, neler yapılması gerektiğine dair bilgilerin yer alması gereken bir yönetim işidir.

Kriz yaşam olasılığı fazla olan firmalar, bir krizi bekler nitelikte hazır bulunurlar. Bu tip firmalar genellikle spesifik bir alanda hizmet vermektedirler. Mühendislik veya temel gıda üreten firmalar gibi ama bu tip firmalar aynı zamanda ilaç sektöründe de bulunmaktadır. Çeşitli türde ilaçlar üreten bir firma gelecek iki yılda ve üç yılda bir krizle karşı karşıya olduğunu bilmektedir. Bu süre içerisinde krizle mücadele edebilecek bir sistem geliştirmelidir ve uygulamalıdır. Bu sistem herhangi bir Kriz Yönetim planına dayanmamaktadır. Bu yüzden de kriz iletişimi konusunda eğitilmiş değildir. Kurum yöneticilerinin eğitime inanmaması ve krize yönetimi anlayışına sahip olmaması, krizin önlenmesine ve etkilerinin azaltılabilmesi için kolaylık da sağlamayacaktır. Geçmişte yaşanan krizlerden ders alınmaması ve bilgi eksizliğinin olduğunun düşünülmesine rağmen harekete geçmemesi krize açık olduğunun göstergesidir. Potansiyel bir kriz görülse dahi öncül bir önlem alınmaması ve gereken

⁴⁷ Fearn-Banks, s.232.

liderlik gösterilmemesi kurumun, krizin en kötü etkilerine açık olduğu anlamına gelmektedir⁴⁸.

2.5. Kriz Yönetimi

Krizler beklenmeyen ve bir anda karşımıza çıkan olağanüstü durumlardır. Daha önceden öngörülememesi ve gerekli önlemlerin alınamamasına bağlı olarak yaşanan kritik, zor anların devamı olarak daha şiddetli boyutlarda ve kurumun genelinin varlığını tehdit edici bir unsur olarak karşımıza çıkar. Krizleri oluşturan etkenler çeşitlilik gösterir. Krizler dış etkenler diye nitelendirebileceğimiz kurumun inisiyatifi dışında tamamen dışsal etkenlere bağlı olarak ortaya çıkabilecek doğal afetler, ekonomik, politik değişkenler, hukuksal değişim ve hükümetin izleyeceği stratejilere bağlı olarak oluşabileceği gibi iç etkenlerden de kaynaklanabilir. Bunlar yönetsel darboğaz, departmanlar arası anlaşmazlık, kurum çalışanlarının iş yapma biçimlerinde sorunlar, çalışanlar arasında uyumsuzluk vb. konuları içerebilir.

Kriz yönetimi planı krizlerin aşılması için önceden hazırlanan planlardır. Kriz Yönetim planlarının avantajı firmaları krizden koruması veya kriz anından ve krizin en büyük zararlarından, etkisinden korumasıdır. Pauchant ve Mitroff Amerika'da yaptıkları araştırmada firmaların yalnızca %43'ünün kriz planları olduğunu saptamıştır. İngiltere'deki araştırma göstermiştir ki kurumların %71'inin kriz planı olarak adlandırdıkları bir plan bulunmamaktadır. %23'ünün hiçbir planı yoktu, %4'ü ise kriz planı olarak adlandırılan başka bir sistemler yaratmıştır. Bu beklenmeyen bir sonuçtur. Amerika'da dava edilme olasılığının daha yüksek olmasına rağmen, İngiltere'de kriz planı olan firma sayısı daha fazladır. Bu beklide şu şekilde açıklanabilir. İngilizlerin entegre kriz planları Amerikalı firmalar tarafından bir kriz planı olarak kabul edilmiyor olabilir⁴⁹.

Kriz döneminde, kurumların yaşanan zorlukların üzerinden gelebilmesi için hedeflerin gözden geçirilmesi, stratejilerin ve politikalarının irdelenerek kurumun

⁴⁸ Simon A.Booth, **Crisis Management Strategy**, New York, Routledge London and New York, 1993,ss.158-159.

⁴⁹ Booth, s.147.

krizden zararsız ya da en az zararlı çıkacağı yolun doğru ve zamanında tayin edilmesi gerekir. Uygulanması mümkün durumlarda bu anları fırsata çevirmenin yolları da araştırılmalıdır. Bu süre içerisinde müdahale edilmeyen krizler kurum için yıkıcı bir etki yaratır. Kurum ya da kuruluşların yaşam süreci tehlikeye girebileceği gibi hedef kitleleriyle olan ilişkilerini de olumsuz yönde etkiler. Hedef kitleyle olan ilişkilerini zedeler ve işletmenin kurum imajı yok olabileceği gibi işletme güvenirliliğini kaybedebilir. Hatta bu süreç işletmenlerin sonunu dahi hazırlar.

Kurum ya da kuruluşlar kriz dönemi nedeniyle, özellikle yoğun belirsizlik ortamında “zor” kararlar alacaklardır. Belki yıllardır eğitim ve gelişimleri için çok emek verilen, yatırım yapılan bir kısım insan kaynaklarının işine son verilecektir. Belki de belirsiz bir süre üretim duracak, stoklar büyük bir sorun haline dönüşecektir. Adı üstünde “kriz” olan bu dönemde en fazla gereksinim duyulan şey ise “güven”dir. Kararlar ne kadar zor, acımasız hatta yanlış olursa olsun “güvenin yitirilmemesi” gerekmektedir. Çünkü, iş hayatında bir de “kriz sonrası dönem” vardır ki, şirket itibarı asıl bu dönemde kendisi ile hesaplaşır⁵⁰. İşte iç ve dış etkenlerden kaynaklanan krizlerle başa çıkabilme yöntemlerinin oluşturulması gerekliliği “kriz yönetimi”nin uygulanmasını mecbur kılmıştır.

Kriz yönetimi, kurum ya da kuruluşların varlıklarını etkileyen ya da gelecekteki konumlarını olumsuz yönde etkileyebilecek durumlar karşısında etkin bir yapı oluşturmaktadır. Başka bir deyişle Kriz Yönetimi, krize neden olabilecek unsurların daha önceden tahmin edilerek bunlar üzerinde güçlendirici çalışmaların yapılması, yaşanan kriz durumlarında ya da kriz öncesi negatif etkileri en aza indirmek için yapılacak çalışmalar olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlardan kriz yönetiminin işletmedeki olumsuzlukları yok etmeye çalışan ya da minimum düzeye getirilmesi için çaba gösterilen çalışmalar olarak nitelendirebiliriz.

Kriz yönetimi bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle, karşılama sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetimin başarısı, örgütün kayıp ve kazançlarıyla yakından ilgilidir. Örgütün karşı

⁵⁰ www.gantep.edu.tr/tg16294/database/ky.htm. 24.03.2004.

karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Başarılı bir yönetim, tehlikeye yönelik “korku krizleri”nin yönetiminde muhtemel kayıpları asgariye indirebilirken, “fırsat krizinin” yönetiminde, muhtemel kazançların azamileştirilmesini mümkün kılar⁵¹.

Bundan dolayı karşımıza çıkan olayları yerinde değerlendirebilmeliyiz. krizleri birer atlama taşı olarak görmektir. Hiç bir zaman bir kriz ya da belirsizlik dönemine yaşam savaşı vermek korkusuyla girilmemeli, aksine bunu kurumları başarıya ulaştıracak köprü olarak görmelidir.⁵²

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır⁵³.

İşletmelerin hazır bir kriz dönemi planına sahip olmaları gerekir. Ancak krizin varlığını kabul etmek, kriz yönetiminin en zorlu aşamasıdır. Bu aşamada krizin etkileri değerlendirilir ve planlar geliştirilir. “Bu da gelir, geçer” tavrından vazgeçerek, yapılması gerekenlerin bir an önce planlanıp uygulamaya konması gerekir. Bu aşamada en önemli etken hızdır.⁵⁴ Kriz yönetimi ile ilgili olarak Mitroff ve Pearson’un önerdiği faaliyetler:⁵⁵

- Kriz yönetimi biriminin/ ekibinin oluşturulması,
- Kriz yönetimi için yeterli bütçe oluşturulması,
- Sürekli gelişme ve değişim (kaizen) için politika ve programların oluşturulması,
- Örgüte, çalışanlara ve ürünlere ait bilgilerin kompüterize edilmesi,

⁵¹ Dinçer, s.334.

⁵² David Silver; **Taban Çöktüğü Zaman, Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi**, İstanbul::Form Yayınları, 2002, s.33.

⁵³ Halil Can, s.300.

⁵⁴ Zuhâl Baltas; **Değişimde Değer Yaratmak**, Birinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002, s.14.

⁵⁵ Ian I. Mitroff- Christine, M. Pearson a.g.e., p.114’den aktaran Tutar, s.85.

- Krizi çözmeye yardımcı olacak hazırlıkların yapılması ve “stratejik acil durum odası”nın oluşturulması,

- Ürün, hizmet ve üretim sürecinin risklerinin azaltılması.

Kriz dönemlerinde, acil müdahale gerektiren ve beklenmeyen bir durumla karşılaşıldığında, konulan anlayışlı bir davranış tarzı sergilemesi beklendiğinden, kriz dönemi halkla ilişkiler planı iletişimi sağlamak üzere devreye girmelidir. Bu bağlamda daha önce de değindiğimiz üzere iki tip kriz yönetiminden söz edilebilir⁵⁶.

- Kuruluşun ürettiği ürün ya da hizmetin doğasından ötürü karşılaşılabilen kriz yönetimi: Bazı işletme dalları yaptıkları işin niteliğinden dolayı her an itibariyle krizle karşı karşıya gelme riski taşır. Bunlara örnek olarak, nükleer santraller, gıda endüstrisi, yolcu taşımacılığı gösterilebilir. Bu gibi işletme kollarının sürekli tehlike arz etmesi planlı bir kriz yönetim planının varlığını zorunlu kılar.

Örneğin ; “Çernobil”de bir kriz planının hazır olmaması sorumluların kazayı saklama çabaları birçok insanın yaşamına mal olmuştur. Bu olay unutulur düşüncesine karşı “dünyayı sarsan yanlışlar” arasında yer alacaktır⁵⁷.

- Önceden tahmin edilemeyen ve daha çok dış etkenlerden kaynaklanan kriz yönetimi: Bu tip kriz yönetim daha çok dış etkenlerden kaynaklanır. Çalışma alanlarında karşımıza çıkar.

Örneğin; ABD’de Tylenol adlı ağrı kesici kapsüllerinin içine siyanür zehir’inin enjekte edilmesi ile yaşanan kriz.⁵⁸ Bunun için hazır bir kriz yönetimin planının olması kısa zamanda sorunlarla başa çıkabilme imkanı sağlar.

İşletmeler kriz yönetiminde zaman karşı yarışmaktadırlar daha hızlı olmak, daha çabuk karar almak ve kararları daha çabuk uygulamak gerekir. İşletmede iletişim akımı hızlanır. Bu yüzdendir ki; kriz yönetimi krizden önce başlar. Geç uygulamaya

⁵⁶ Sam Black, **Introduction to Public Relations**, s.31’den aktaran Peltekoğlu, s.239.

⁵⁷ “Halkla ilişkilerde Kriz Yönetimi”, **Global Tanıtım Halkla İlişkiler ve Araştırma Ltd. Araştırma Dizisi**, 1995, No:3.

⁵⁸ Peltekoğlu, s.239.

konmuş bir kriz yönetim planının iyi niyetli çalışmaları birleştirmek dışında hiçbir yararı yoktur.⁵⁹

Kriz Yönetimi, insan sağlığını ve güvenliğini amaç edinerek bir işletmenin ve hedef kitlenin gördüğü zararın hızlı ve etkili operasyonlarla en aza indirilmesi, işletmenin normal işleyişinin yeniden sağlanmasına hizmet eder.⁶⁰

2.6. Kriz Yönetiminin Önemi

Günümüzde, ancak önceden hazırlanmış kriz yönetim planı oluşturan, sosyal sorumluluklarının bilincinde olan, açık dürüst iletişim modeli benimseyen firmalar ayakta kalmaya devam edebilmektedir. Kriz sırasında yaşanan tecrübeler ve başarıyla uygulanmış bir eylem planı, kriz sonrasında firmalara geçmiş dönemlerdeki hatalarını analiz etmelerinde ve yeni stratejiler belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.⁶¹

Kurum ya da kuruluşlar açısından kriz sürecinde her anın ve kararın büyük önemi vardır. Yönetimsel kararsızlıklar, yönetimde yaşanan panikler ve yapılabilecek yaklaşım hataları işletmeye büyük zarar verebilecek telafi edilemez yaraların açılmasına yol açabilir. Tüm bunları ortadan kaldırmak ya da en az seviyeye indirmek için önceden hazırlanmış kriz yönetim planına ihtiyaç vardır.

Kurum ya da kuruluşların kriz anında çabuk kararlar alınması ve aldığı kararları hemen tatbik etmesi gerekir. Önceden hazır bir planın olmaması uygulanacak olan kararların doğruluk derecesini azaltır. Bunun içindir ki; kriz yönetim planının uygulamaya geçirilmesi daha gerçekçi ve gerekli kararlar alınmasını sağlar.

Kriz yönetimi bir kriz sürecinin fırsata dönüştürülebilmesi imkânı sağlar. Bir kriz ortamının karamsarlıkları ve olumsuzlukları önceden hazırlanmış bir kriz yönetimi sayesinde fırsata dönüştürülebilir. Bu kriz ortamının karamsarlık ve

⁵⁹ www.turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=4429, 15.05.2004.

⁶⁰ "Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi", Global Tanıtım Halkla İlişkiler ve Araştırma Ltd., Araştırma Dizisi, 1995, No:3.

⁶¹ www.turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=4425, 15.05.2004.

olumsuzlukları önceden hazırlanmış bir kriz yönetimi sayesinde fırsata dönüştürülebilir. Bu fırsatlar, işletmenin güven tazelemesine işletme imajını pekiştirmesine, prestijini artırmasına ve hedef kitlesiyle olan ilişkilerinin olumlu yönde ilerlemesinde etkili olur.

Kriz yönetimi, beklenilmeyen durumlarda ortaya çıkan kriz karşısında kurumun tüm bunlara karşı koyabilecek önceden belirlenmiş, planlı, hazırlıklı bir stratejilerinin olmasını sağlar. Bu stratejik çalışma işletmeyi güç bir durumdan kurtarır ve kurumun doğru yönde ilerlemesini sağlar. Varolan olumsuz koşullar karşısında direncini artırır.

Hayati önem taşıyan kriz yönetimi, planlanan, daha önceden saptanan amaçların, hedeflerin, başarılı olması için geliştirilmiş bir stratejik çalışmalar bütünüdür. İşletmede çıkacak olumsuzlukları kendisine hedef olarak seçen ve krizin getirdiği değişen çevresel koşullar karşısında şiddetli olumsuz değişikliklerin olmasını engellemeyi amaçlar. Böylece koruyucu kalkan görevini üstlenmiş olur.

Kriz yönetiminin kurumlara sağladığı bu olumlu gelişmeler son yıllarda kriz yönetimine inananların sayısını artırmakta ancak kriz planı hazırlayan kurum sayısı bu sayı kadar değildir. Pat Bowman'ın aktardığı ve 1985 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre; iş dünyasında kriz yönetimine inanan işletmelerin oranı %89 olmasına karşın, kriz planına sahip olan işletmelerin oranı %50'dir.⁶² Bu araştırma sonucunun da ortaya koyduğu gibi teoride giderek kabul gören kriz yönetimi, uygulamada önemine paralel yer bulamamaktadır.⁶³

Kriz yönetiminde kurumun izlediği iletişim stratejisi halkla ilişkilerin önemini de göstermektedir. Kurum içi ve dışı kesintisiz iletişim ve iki yönlü iletişim, işin can alıcı noktasını oluşturmaktadır. Burada kurumu asıl ilgilendiren herhangi bir kurumun önemli tehditler altında kalması, yaşamın tehlikeye girmesi halinde PR birimlerinin nasıl çalışma yapacağıdır. Çünkü kriz dönemlerinde örgütsel fonksiyonların önemli bir kesimi medya ile ilişkilere yönelmek zorunda kalmakta, dolayısıyla da PR birimleri kriz

⁶² Pat Bowman, Handbook of Financial Public Relations, Oxford: Heimann Professional Publishing Ltd., 1989, s.99'dan aktaran Peltekoğlu, s.238.

⁶³ Peltekoğlu, s.238.

yönetiminde zorunlu olarak yapı ve işlev değişikliğine uğrayabilmektedir.⁶⁴

Kriz döneminde işletme yöneticileri arasında panik ortamının yaşanması, çalışanlar arası endişe oranının artması ve dedikodu ortamının genişlemesi, işletme verimini düşüreceğinden halkla ilişkiler uzmanı iletişimi sağlamakla yükümlüdür. Kriz yönetiminde üst düzey yöneticiler kadar yetkili olan PR (uzmanı sorumlusu) tüm bu süreç içinde yaşananları kontrol etmeye çalışmaktadır. Üst yönetim ile yakın ilişkiler içine girerek işletmenin kriz yönetimi iletişimini üstlenmektedir. Kriz yönetiminde önemli bir paya sahip olan halkla ilişkiler (uzmanı sorumlusu) kriz döneminde de aktif rol oynar. Bunun öncesinde de etkin bir kriz yönetim planının oluşturulmasında yöneticileri aydınlatır. Etkili bir kriz yönetimi sayesinde de işletme içinde bulunduğu olumsuzluklardan tamamen kurtulur ya da asgari bir olumsuzlukla krizden galip çıkar.

İşte etkin bir kriz yönetiminde olması gereken öğeler,⁶⁵

- **Şirket Politikası** : Bir kuruluşun inançlarının, değerlerinin, amaçlarının, bu amaçlara ulaşmak için kullandığı araçların, prensip ve kuralların tamamı içerir. Kriz dönemlerinde işletmeler politikaları doğrultusunda aktivitelerde bulunur.
- **İletişim Metodları** : Kriz yönetim planı hazırlanırken hangi metotlarla iletişim sağlanacağı belli olmalıdır. Metotlar önceden test edilmeli, kullanılabilirlikleri ve güvenilirlikleri denenmiş olur.
- **Ana Personel** : Önce belli sayıdaki elemanlar iletişim konusunda eğitilmelidir. (Telefon cevaplamadan radyo-TV’de konuşmaya kadar) Bu gruplar bölgesel otoriteler, polis ve itfaiyeler gibi kurumlar ile yakın ilişkide olmalıdır.

Krizin işletme için yarattığı sorunlarla başa çıkmak kolaylaşmıştır. Halkla ilişkiler kriz yönetim işlevini iyi bir koordinasyon ile tamamlayıp işletmenin değişen çevre şartlarından fırsatlarla çıkmasını sağlamaktadır.

⁶⁴ Metin Kazancı, **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, 2.Baskı, Ankara:Turhan Kitabevi, 1997, s.308.

⁶⁵ “*Halkla ilişkilerde Kriz Yönetimi*”, **Global Tanıtım Halkla İlişkiler ve Araştırma Ltd., Araştırma Dizisi**, 1995, No:3.

2.7. Kriz Yönetim Türleri

Kurum ve kuruluşlar varlıklarını devam ettirebilmek ve değişen koşullara ayak uydurarak oluşabilecek engelleri ortadan kaldırmak için sürekli olarak iç ve dış faktörlerden kaynaklanan değişimleri takip etmek ve bunlara adapte olmaya çalışmak zorundadırlar. Elbette ki bütün bunlara uyum gösterme işlevi, kurumun benimsediği yönetim tarzına bağlı olarak değişir. Oluşabilecek ani ve beklenilmeyen olaylara yönelik önceden hazırlıklı olma ya da kriz anı harekete geçme çalışmaları tepe yönetimin ve o kuruluşun benimsediği kriz yönetim şekline göre değişiklik arz eder. Kurum ya da kuruluşlar bir kriz yönetim aşamasını iki farklı yönetim sürecini benimseyerek hayata geçirebilirler⁶⁶.

2.7.1. Tepkici (Reaktif) Kriz Yönetimi

Tepkici (reaktif) kriz yönetimi, etkici (proaktif) kriz yönetiminden farklı olarak savunmacı bir karaktere sahiptir. Tepkici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir, kriz (hareketsizlik) ve kontrol edilemeyen kriz (yanlış karar ve faaliyetler) safhalarında önem kazanır⁶⁷.

Tepkici kriz yönetimlerinin en büyük dezavantajı erken uyarı önlemlerini görmemezlikten gelmeleridir. Hatta olayları fark etmelerine rağmen üstünü örtmeye çalışarak göz ardı ederler. Bu yüzden kriz belirtilerini algılamak konusunda yeteri kadar duyarlı değillerdir. Bu da krizlerin yaşanması için zemin hazırladığından kriz yönetiminde temel sorunlarından biridir.

Kriz başlayana kadar kriz sürecini doğuracak tüm unsurlar görmezlikten gelinip ancak krizin ortaya çıkmasından sonra yapılan çalışmaları kapsar. Krizin etkilerinin belirgin bir şekilde hissedilmesiyle beraber krizi yok etmek için yapılan çalışmaları ve olumsuz etkilerinin minimuma çekilmesi için yapılan çalışmalar bütünü oluşturur.

⁶⁶ Ataman, s.258.

⁶⁷ Ataman, s.258.

Tepkici kriz yönetimi, kendi arasında ikiye ayrılarak incelenebilir.⁶⁸

Krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi, temel amaçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Kriz yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilemez bir hale gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli bir “yaşama şansı” yoksa tasfiyeci kriz yönetimi uygulanır. Tasfiyeci kriz yönetiminin görevi; işletmenin sahipleri, personeli, müşterileri ve diğer işletme ile dolaylı ve dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir. Bu ise, tasfiye önlemlerinin amaca yönelik bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi ile gerçekleştirilebilir.

2.7.2. Etkici (Proaktif) Kriz Yönetimi

Etkici (reaktif) kriz yönetimleri kriz belirtileri daha ortaya çıkmadan çalışmalarına başlar. Krizin açıkça ortaya çıkmadığı, olası kriz risklerine yönelik ve iç ve dış çevreye bağlı olarak ortaya çıkacak krizlere yönelik önceden çalışmalarını gerçekleştirir.

Kriz dönemlerinde tepkici (reaktif) bir tutumla sorunlar ortaya çıktıkça, bastırmaya çalışmak yerine, etkici (proaktif) davranarak, sorunların kaynağını ortaya çıkarmak ve bunların yeni bir kaynağı olmasını önlemek, daha akıllıca bir yoldur⁶⁹.

Kriz yönetimleri uyarı sistemlerini dikkate almayı ve değerlendirmeyi bir fırsat olarak görürler. Kriz daha ortaya çıkmadan olası kriz durumlarına karşı hazırlanan bir proje ile olumsuzlukları en aza indirmeyi amaçlarlar. Oluşabilecek herhangi bir kriz durumunu önceden tahmin edebilme çabası ya da oluşan krizlere karşı koruyucu ve sahip çıkan çalışmalarla kriz üzerinde kontrolü sağlamaya yönelik yürütülen çalışmalarını benimseyen yönetim türleridir.

⁶⁸ Ataman, s.259.

⁶⁹ Genç, s.348.

2.8. Kriz Yönetiminde Örgütsel Yapı

2.8.1. Merkezi Kriz Yönetimi

Kriz sürecinde ve kriz yönetiminde davranışsal olarak fazla demokratik, insancıl ya da liberal yönetim biçimini uygulamak ve fazla yumuşak olmak, zayıflık ve başarısızlık getirir. Çünkü olağanüstü durumlar ancak olağanüstü yöntemlerle yönetilir. Bu nedenle, olağanüstü durumlarda ve koşullarda yetkileri merkezileştirmek ve hatta tek elde toplamak, özellikle personel yönetiminde otoriter taktikler uygulamak; sıkı, sert ve disiplinli olmak, hatta baskıcı ve cezalandırıcı önlemler almak, acil kararlar vermek ve bunların ivedi uygulamasını temin etmek gerekir. Zira, kriz sürecinde zayıf, pasif ve yumuşak olmak, halk ve personel tarafından acizlik olarak kabul edilir ve verilen emirlerin savsaklanmasına ve hatta uyulmamasına neden olur⁷⁰.

Kriz yönetimine ilişkin tüm görevlerin tek bir örgütsel birim tarafından yürütülmesi önce mantıklı gelebilir. Bu yolla, örgütün, krizi teşhis etmeye ve çözmeye yönelik tüm güç ve faaliyetlerin, tek bir bölümde toplanması sağlanacaktır. Benzer ve/veya başarısız yönetimden kaynaklanan krizlere karşı denge durumunu korumasına neden olabilir. Böyle bir yoğunlaşma, merkezileşmemiş bir kriz teşhis ve çözme yapısına göre daha avantajlı olabilir. Çünkü kriz yönetimi, bilindiği gibi, örgütün bir bütün olarak ele alınmasını gerektirmektedir⁷¹.

Bununla beraber kriz yönetimindeki merkezileştirme sonucu yetkilerin sadece belli kişilerin ellerinde toplanması bazen de alanı dışında bilgi yetersizliğinin olması nedeniyle acil karar vermek durumunda kalan yetkililerin yanlış karar vermesine hatta krizi doğurabilecek olasılıkların gözden kaçmasına ve zamanında harekete geçilmesine engel teşkil etmesi gibi dezavantajlarla karşımıza çıkabilir.

Merkezi kriz yönetiminin sebep olabileceği bir diğer problem de, fazla yetki ağı ile donatılmış olmasıdır. Kriz yönetimi bölümünün görevlerini yerine getirebilmesi için; olası kriz riskleri dahil olmak üzere her türlü sebebe bağlı olarak oluşabilecek krizlerin belirlenebilmesi, önlemlerin alınması ve gerekli çalışmaların sağlıklı bir

⁷⁰ Ömer Peker & Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s.395.

⁷¹ Ataman, s.259.

biçimde yürütülebilmesi için geniş bir yetkiye sahip olması gerekir. Bu da kriz yönetimi içerisinde faaliyet gösterenleri önemli bir güç unsuru haline getirecektir. Dolayısıyla kriz yönetiminde görev yapan çalışanlar, kendilerine tanınan bu geniş yetkiyi ve sahip oldukları bilgileri suiistimal etme, kötüye kullanabilme olasılığını da elde etmiş olacaklardır. Böylece kriz durumları özellikle bu kişiler için kendi amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde bir fırsat olacaktır.

2.8.2. Merkezkaç Kriz Yönetimi

Merkezi kriz yönetiminin kendi içerisinde pek çok avantajları olduğu gibi dezavantajlarından da bahsettik. Bu dezavantajlar yönetimleri merkezkaç kriz yönetimine yönlendirirken bunun da kendi içerisinde yaşadığı sorunlar vardır. Kriz yönetiminde alınacak kararların, yapılacak çalışmaların koordine edilmesi sürecinde karşımıza bir takım sorunlar çıkabilir. Kriz yönetimi faaliyetlerinin tek bir bölümde toplanmayarak ayrı ayrı; öngörücü kriz yönetimi, koruyucu kriz yönetimi, tepkici kriz yönetimi, tasfiyeci kriz yönetimi birimlerinin oluşturulması, bunların hangi organ tarafından koordine edileceği sorusunu ortaya çıkarır⁷².

Bu konuda değişik alternatiflerden bahsetmek mümkündür⁷³

- Kurmay birimler tarafından koordinasyonun sağlanması,
- Fonksiyonel organlar tarafından koordinasyonun sağlanması,
- Devamlı komiteler tarafından koordinasyonun sağlanması,
- Hat birimler tarafından koordinasyonun sağlanması.

⁷² Ataman, s.261.

⁷³ Krystek, Org. Möglichkeiten des Krisenman., s.65-66'dan aktaran Ataman, s.261.

2.9. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri⁷⁴

2.9.1. Littlejohn'un altı Adım Kriz Modeli

Robert F. Littlejohn'un kriz modeli, temel kriz yönetimi gelişiminin prensiplerini veren bir çerçevedir. Littlejohn'a göre kuruluşun yapması gereken ilk iş, kriz yönetimi organizasyon yapısını oluşturmaktır. Bu işlemi, kriz ekibinin seçilmesi takip edecektir. Ekip seçildikten sonra ekibin seçilmesi takip edecektir. Ekip seçildikten sonra ekibin geliştirilmesi simülasyonlarla ve eğitim araçlarıyla yapılmalıdır. Daha sonraki aşama ise, bir kriz durumu kontrolü sağlamak ve dizayn etmektir. Potansiyel senaryoların yeniden değerlendirilmesi yapıldıktan sonra bir acil durum planı hazırlanmalıdır. Littlejohn'un modelinin son aşaması ise gerçekten krizi yönetmektir.

2.9.2. Fink'in Kapsamlı Kontrolü

Steven Fink, kapsamlı bir durum kontrolünü önermiştir. Böyle bir hazır olma kontrolü her bir fonksiyonel alanda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemek için kuruluşu sevk edecektir. Senaryo geliştirilince eylem planları hazırlanmalıdır. Planda kriz durumunun tanımlanması, arzulanan veya kabul edilebilir bir dizi sonuçların ifadesi yer almaktadır. Sonuç olarak kriz ekibi üyeleri stratejik ve taktiksel seçenekler geliştirmek için "güye" veya "eğer o zaman" şeklinde olabilecek soruları cevaplandırılmalıdır.

2.9.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı

Ian I. Mitroff'a göre şirket anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlanmamasına rağmen bir şirket daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri gruplayabilir. Kriz grupları belirlendikten sonra, kuruluş en iyi önleyici tedbirleri

⁷⁴ John M. Penrose, "The role of Perception in Crisis Planning", Public relations Review, Vol:26, Num:2, Summer 2000, ss.158-160'dan aktaran Ayla ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram, Starteji ve Uygulamaları**, İstanbul: Der Yayınları, 2001, ss.423-425.

düşünerek her gruptaki en kötü senaryoyu hazırlamalıdır. Böylece kriz senaryosuna hazırlık diğer birkaç benzer veya ilgili senaryoların da görülmesini sağlayacaktır.

2.9.4. Kriz / Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Kriz yönetimi şimdi örgütler için stratejik olarak önemli görülmektedir. Mitroff ve diğerleri, kriz yönetimi perspektiflerinin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi gerektiğini tartışmışlardır. Oysa stratejik yönetim piyasada rekabetin saldırgan yönlerine odaklanırken, kriz yönetimi daha çok şirketin savunmacı yeteneklerini ele almaktadır. Stratejik yönetim bir kuruluşun refahını tanıtırken kriz yönetimi kuruluşun refahını, zenginliğini korumak için uğraşır. Bu yüzden Preble ve Mitroff ve diğerlerine göre her iki perspektif de dikkat ve üst yönetimin ilgisini, desteğini gerektirmektedir. Bu yüzden bunların stratejik yönetim perspektifine entegre edilmesi gerekir.

2.9.5. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

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

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

2.10. Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Örgütler iç ve dış faktörlere bağlı olarak krizler yaşarlar. Bu krizlerin bazılarında yönelik önceden senaryolar hazırlanmış olabilirler. Bazı kriz durumlarını kabullenmek istemezler ancak kriz içerisindeyken fark edebilirler ya da hiç beklenilmeyen anda hiç düşünülmedik konularda kriz yaşamak zorunda kalabilirler. Krizi çözmek ya da minimize edebilmek adına yapılmaya başlanan her çalışma kriz yönetiminin kontrolü altında yürütülmeye çalışılır.

2.10.1. Kriz Uyarılarının Belirlenmesi ve Algılanması

Kriz durumu, tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticiler bu sinyallere karşı duyarlı olmalıdır. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesine bağlıdır⁷⁵.

Kriz uyarılarının belirlenmesi herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek olan plansız gelişmeler karşısında kurumun bunu fark edebilmesi ve krizlere yönelik gücünü koruyabilmesi için dış ve iç çevre faktörlerine bağlı olarak örgütlerin nasıl hareket etmesi gerektiğine yönelik ve dengenin sağlanması için önceden hazırlanmış kriz önleme mekanizmalarındandır.

Erken uyarının belirlenmesi sayesinde kurumlar karşılaşılabilecekleri olumsuzluklara yönelik kriz öncesi belirli sinyalleri sezinleme, algılama gücüne sahip olacaklardır. Böylece daha önceden bir öngörü sahibi olabilecekleri gibi yaşanabilecek olayları önceden değerlendirme gücüne de sahip olacaklardır.

⁷⁵ İlker Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, s.413.

Kurumların var olan koşullar içerisinde hangi durumda olduklarını belirlemeleri ve yapılan analizler sonrasında yaşanabilecek zorlukların üzerinden gelme güçlerini önceden tahmin etmeleri sağlanacaktır. Böylece kurumun içinde bulunduğu durum ve olası riskler, nicelik olarak belirlenmektedir. Yöneticiler toplanan sözel ve yazılı veriler sayesinde bize sebep olabilecek koşulların sinyallerini algılayabilirler. Kriz sinyallerini alır almaz harekete geçip krizin çıkmasına engel olabilirler.

Erken uyarı sisteminin asıl amacı, örgütü etkileyen iç ve dış faktör (değişken ve parametre)leri sağlıklı bir biçimde analiz ederek, krizin ortaya çıkmasını engelleyecek çalışmalara girişmektir. Erken uyarı sistemi sayesinde elde edilen veriler yeterince değerlendirilemeyip, belirtiler analiz edilemediği takdirde, krize düşmemek mümkün değildir. Bunun için sistemin, aşağıda belirleyeceğimiz amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde çalışması gerekir;⁷⁶

- Çevrede krize sebep olabilecek değişikliklerin iyice belirginleşmesine gerek kalmadan, küçük ikazların somut belirtilere dönüşmesini gerektirmeyecek bir duyarlılık ve önsezi içinde olmak,
- Eğer çevresel değişimler açıkça ortaya çıkmışsa, bunların boyutlarını ortaya koyacak çalışmalarda ve örgütün muhtemel krize karşı donanım düzeyini tespit etmek,
- Krizin neden olacağı değişikliklerin boyutlarını tespit etmek ve elde edilen verilerle örgütün iç ve dış kaynaklarını karşılaştırmak,
- Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin normal seyri ile yani, örgütün belirlediği amaçlar ile kriz döneminde ortaya çıkacak yeni durumların muhtemel farklılaşma derecesinin neler olabileceğini veya acil durum planları hazırlamak.

⁷⁶ Tutar, s.105.

- Plan dışı değişikliğe neden olabilecek faktörlerin neler olabileceği üzerinde düşünülmesi ve buna uygun olarak örgüt çalışmalarını hazırlamak amacıyla onlarda sorumluluk duygusunu güçlendirecek misyon ve vizyon bildirilerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi bir dizi çalışmalar yapılır.

Tüm bu gelişmeler sonunda farklılaşmaların sebepleri ayrıntısıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama gelecekteki krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda yardımcı olacaktır.

Erken uyan sisteminin önemli bir fonksiyonu da sadece tehlikelerin değil, fırsatların da ortaya konmasına yönelik olup, stratejik radar olarak adlandırılmaktadır.⁷⁷

Bu sistemi uygulayan bir kurumun krizi fırsata çevirmesi zor olmayıp, olumlu sonuçlara ulaşması kolaydır. Kriz sinyallerinin de algılanması kolaylaşacaktır. Çünkü birçok yönetici bu sinyalleri sezebilme gücüne sahip olmadığı için oluşturulan sistem sayesinde etkin olabilecektir. Sorun ya da olumsuz durumların krize dönüşmesi engellenmiş olacaktır. Böylece hayati risk taşımayan sadece kısa süreli fakat çözümü için harekete geçilmesi gereken problemlerle baş etme imkanı tanıyacaktır. Bir bölümde yaşanan sorun genelin varlığını tehdit etmeden yok edilebilecektir. Böylece olaylar krize dönüşmeden yani kurum için hayati tehlike arz etmeden, sadece bir bölümün sorunu ya da bir sorunun çözümü olarak karşımıza çıkacaktır. Bu aşama da harekete geçmek kurumun hassasiyetini de göstereceğinden kurum itibarı ve güvenilirliği açısından takdir edilir bir davranış olarak algılanacaktır.

Uyarıların belirlenmesi, algılanması ve itibarın korunması çalışmaları birbiriyle ilintili konulardır. Kurum sorunların krize dönüşmeden çözümü için hareket ederken, saygın bir kimliğin algılanmasını ve itibarı arzular, halkla ilişkiler birimi de konuya ilişkin iletişim araçlarını saptayıp hedef kitlede belli bir algılamaya yönelik iletişim stratejisini izler.

⁷⁷ Can, s.303.

2.10.2. Kriz Anına Hazırlık ve Korunma Çalışmaları

2.10.2.1. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturma

Krizin yönetilmesi ve bu yönetimin organize bir şekilde çalışabilmesi için ekip çalışması gerekir. Bunu için kriz yönetim süresince yapılması gereken ilk iş bir kriz yönetim ekibi kurmaktır. Kriz yönetim ekibi mümkün olduğu kadar krizin çıkmasına engel olmaya çalışır. Krize neden olabilecek unsurları önceden tahmin ederek sorun ya da problem teşkil edebilecek durumların krize dönüşmemesi için çaba gösterirken, krize neden olan durumlarda ise olayları kontrol altında tutmayı amaçlar. Kriz yönetiminin amacı, kriz sinyallerini alıp bunun önüne geçmektir. Kriz oluşumunun önlenemediği durumlarda krizleri en az etkilenebilecek hale getirmeyi amaçlarken, yaşanılacak olumsuzluklar karşısında yaşanılacak zararları azaltmak için çaba sarf eder. Diğer taraftan ise çalışanları ve ortak paydaşlarına yönelik kurumun var olan değerlerini korumak ve geliştirmek için örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermek en önemli rolleri arasındadır.

İşletmenin hiyerarşik yapılanması içinde oluşturulan kriz yönetim ekibinin ne çok kalabalık ne de krizi yönetmek için gerekli insan gücünden yoksun olmaması gerekir. Ekipteki kişilerin işin niteliğine, kuruluşun faaliyet alanlarının kapsamına göre belirlenmesi gerekir. Kriz yönetimi “tam yetki” ile donatılmalı, başta para harcamak olmak üzere işletme, kriz dönemini aşmasına yönelik tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir.⁷⁸

Kriz yönetiminden birinci derecede sorumlu mevkideki kişiler, yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürlük olmasına rağmen, kriz patlak verdikten sonra en aktif kişi veya bölüm halkla ilişkiler sorumlusu veya bölümdür. Bu süreç içinde halkla ilişkiler sorumlusu üst yönetim ile yakıti ilişki ve işbirliği içine girerek organizasyonda kriz yönetimi iletişimi üstlenmektedir.⁷⁹

⁷⁸ <http://www.orsa.com.tr/mcont.html>, 23.07.2004.

⁷⁹ Mahmut Oktay, *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim ve Araçları*, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.176.

Kriz yönetim ekibinde yer alabilecek elemanlar şunlardır⁸⁰:

Kriz Yöneticisi: İşletme yöneticisinin ya da yöneticilerinden birinin kriz ekibinde olması, işletme içinde olup bitenlerden haberdar olması açısından yararlıdır.

Bunun yanı sıra, kriz zamanı işletme politikalarının belirlenmesinde işletme ve kriz stratejilerinin birbirine uyumu ve işbirliğinin sağlanmasında yöneticinin karar önemlidir.

Kriz Ekip Lideri: Kriz yönetimindeki başarı kriterlerinin başında “liderlik” gelmektedir. Tüm birikimini, ilişkilerini, sağduyusunu, kısacası her şeyini üstün bir liderlik için koşullandıran ekip lideri, ekipte bulunan tüm elemanları yönlendiren, birbirleri arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlayan kişidir. Ekip liderliğinin otoriter değil, katılımcı liderlik tarzında olması daha avantajlıdır. Çünkü katılımcı liderlik tarzında, ortak hareket edilmesi prensibi önemlidir.⁸¹ Ekip liderinin en önemli rollerinden biri, ekip elemanlarının yaratıcı güçlerini ortaya çıkarmaktır. Özellikle kriz dönemlerin en kısa zamanda problem çözücü olmak gerekir. Bunun içinde kriz dönemlerinde problem çözümüne yönelik tüm güçlerden maksimum düzeyde faydalanılmalıdır. Yapılan çalışmalarda ekip lideri elemanlarının uzmanlıkları ve beceri düzeylerini göz önünde bulundurmalıdır.

Ekonomi Uzmanı/Müdürü: İşletmelerin yaşayabileceği olası krizlerin başında ekonomik krizler gelmektedir. Ya da yaşanan her hangi bir kriz işletmenin ekonomik durumu büyük ölçüde sarsarak işletmenin sonunu getirebilmektedir.

Bundan dolayı, konusunda uzman bir ekonomistin veya işletmenin finans müdürü nün ekip içinde yer alması kaçınılmazdır.

İnsan Kaynakları Müdürü: İşletmenin karşı karşıya kaldığı muhtemel krizlerden biri de, personel sorunlarından doğabilecek ya da personele yansiyarak ortaya çıkabilecek krizlerdir. Örneğin çalışanların greve gitmesi, işletmede çıkacak bir yangından dolayı personelin yaralanması gibi. Bu sebeplerden dolayı insan kaynakları müdürünün de ekip içinde olması gerekmektedir.

⁸⁰ <http://www.orsa.com.tr/mcont.html>, 17.04.2004.

⁸¹ Wilhem Ublenbruck, Sanierungshandbuch, landsberg Lech, 1987, s. 14'ten aktaran G.Ataman, s.183.

Halkla İlişkiler Uzmanı: Halkla ilişkiler uzmanının ekip içinde yer alması kuşkusuz kaçınılmazdır. Bazı uzmanlara göre kriz ekibinde halkla ilişkiler uzmanını, ekip içinde yer alan bir eleman olarak faaliyetlerini sürdürmelidir. Şüphe götürmez bir gerçektir ki, krizin niteliği ne olursa olsun, kriz hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın, halkla ilişkiler çalışmalarının kriz yönetimi sürecinde yeri çok büyüktür. Kriz öncesi işletmenin izleyeceği politikanın belirlenmesinde üst yönetime fikir verme, kriz iletişim planının hazırlanması, kriz sürecinde ilgili çevreyle iletişimin sağlanması halkla ilişkiler departmanının görevleridir. Bundan dolayı ekip içinde bir halkla ilişkiler uzmanı yer alsa da, iletişim stratejisini tüm halkla ilişkiler departmanı yürütmek durumundadır.

Hukuk Uzmanı: Olası bir kriz, yasal bir takım faaliyetlerin yapılmasını mümkün kılabilir. Örneğin işletme yöneticilerinden birinin tutuklanarak cezaevine konulması gibi. Bu gibi muhtemel durumlarda hukuksal olarak nelerin yapılmaması gerektiğini hukuk uzmanına danışmak elbette zorunludur.

Personel Sözcüsü: Daha önce de değinildiği gibi, personel sorunlarından oluşan krizlerin patlak vermesi olasıdır. Her ne kadar insan kaynaklar müdürü nün ekip içinde yer alması yeterli gibi gözükse de, her durum ona yansımıyor olabilir. Muhtemel kriz sinyallerinin alınabilmesi açısından seçilen bir sözcü ekipte yer alabilir.

Teknik Uzman: İşletmenin teknik alanda karşılaşılabileceği sorunların giderilmesi veya herhangi bir alandaki teknolojik gelişme / değişme hakkında işletmenin haberdar olabilmesi için, yeterli bilgiyle donanmış bir kriz teknik uzmanın kriz yönetim ekibinde yer alması, karşılaşılabilmesi muhtemel olan krizlerin çözümünü hızlandırır.

Kriz yönetim ekibi, “tam yetki” ile donatılmalı, başta para harcamak olmak üzere şirketin kriz dönemini aşmasına yönelik tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Ayrıca, ekibin çalışmalarını sürdürebileceği ve toplantılarını gerçekleştirebileceği bir kriz yönetim odası kurulmalıdır.

Ekip üyelerinin iletişim kurma becerilerinin yüksek olması, her şeyden önce kendi aralarındaki iletişimin etkin olmasını sağlar. Elemanlar arasında aksamaz bir

iletişim olması için, hepsinin telefonları ve adresleri listelenmeli ve bu liste herkese dağıtılmalıdır. Böylelikle ekip elemanları, her an birbirlerine ulaşabilme imkânına sahip olacaklardır.

Kriz yönetim ekibinin çevreyle etkili iletişim kurması için ilk önce kendi aralarında sağlıklı bir iletişimin kurulması gerekir. Her üyenin birbirine ulaşma imkânı olabilmelidir. Ayrıca ekip üyelerinin başarısını arttırmak için gerekli eğitimin verilmesi gerekir. Ayrıca işletme dışından danışman firmalardan ya da ajanslardan destek sağlanabilir.

2.10.2.2. Kriz Planı Hazırlama

Bir kriz planı hazırlarken, yapılacak ilk iş, krizin en az zararla atlatılabilmesi için, tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, işletmenin bu durumla başa çıkabilme yeteneği objektif ölçüler içinde değerlendirilmeli, krizin önlenmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir.⁸²

Kriz planı, oluşabilecek bir olumsuz durumun ortadan kaldırılması için geliştirilmiş bir taslaktır. Hazırlanan bir kriz planının illa ki, uygulanacak diye bir koşulu yoktur. Belki de hiçbir zaman uygulamaya gerek kalmayacaktır. Ama yine de tüm tehlikeler göz önüne alınarak her türlü tehlikeye karşılık işletme için hayati değer taşıyan bir kriz planının olması gerekir.

Krizi oluşturabilecek tüm olasılıklar önceden düşünüleilmeli, “Her an her şey olabilir” anlayışı hakim olmalı, durumla mücadele etmek için oluşturulan kalıcı kriz yönetim ekibi aralarında birlik sağlayıp medyayla, işletme içindeki ve dışındaki hedef kitlelerle iletişimi sağlayabilmelidir. Kurulacak iletişimde hedef kitlelerin de iyi belirlenmesi gerekir.

Kısacası bir kriz planı oluştururken; görünürlük analiziyle işe başlanmalıdır. Böylece hedef kitle için işletmenin ne anlam ifade ettiği öğrenilip hedef kitlenin beklentileri sezilerek, oluşturulan kriz planı daha etkili olabilir.

⁸² Peltekoğlu, s.240

Planı oluştururken çeşitli senaryolar ve iletişim kurulması gereken kişilerin listesi hazırlanır. Hedef kitlelere yönelik mesajlar geliştirilir.

Tüm bu çalışmaların krizle karşılaşıldığı zaman boşa gitmemesi için krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur.⁸³

Eylem Planı: kriz anında kullanılmak üzere hazırlanan acil eylem planı iş yerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur. Kopyaları evde, arabada da bulundurulabilir.

Telefon Rehberi: Telefon rehberinde, işletmenin kilit pozisyonundaki kişilerinin, kriz ekibi üyelerinin, medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefon numaraları bulundurulur.

Telefon Hattı: Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt telefon hattı hazırlanır. Bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılacak sloganlar hazırdır.

İletişim: İletişim için hareket basamakları hazırlanır. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

2.10.2.3. Olası Krizlerin Saptanması

İşletme; yönetimin gereği olarak ekonomik, sosyo-kültürel, rekabet, teknolojik, politik,yasal ve doğal çevreyi sürekli izlemek durumundadır.⁸⁴

Bu şartlar altında varlığını devam ettirebilir. Çünkü göz ardı edilecek en küçük bir risk ortamı işletmenin krize girmesine neden olabilir. Hiç anlaşılmadan girilen kriz ortamı işletmeyi kaosa sürükler, yok olmasına bile neden olabilir.

⁸³ <http://www.eneews.com>, July 15, 1994, s.2'den aktaran Vergiliel Tüz, a.g.e., s. 24.

⁸⁴ Sahavet Gürdal, **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, İstanbul: Simge Mis Matbaacılık, 1997, s.157.

Meydana gelmesi olası krizler için halkla ilişkiler departmanlarıyla birlikte alternatif geliştirilmelidir. Çünkü bizle başa çıkabilmek için olası veya beklenmeyen durumların nasıl belirleneceği, ne gibi önlemlerin alınması gerektiği, sorularının yanıtlanması, en az krizle karşılaşıldığında neler yapılacağı konusu kadar önemlidir.⁸⁵ İşte her ne sebepten olursa olsun, işletmeler kuruluşlarından itibaren gerek işletmenin içinden gerekse dışından kaynaklanabilecek tüm potansiyel kriz alanlarını kategorize ederek risk parametrelerini değerlendirmek durumundadırlar.⁸⁶

İşletmenin içinde ve dışında çıkabilecek olan muhtemel krizler aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁸⁷

Pazarlama:

- Müşteri malınızı “ısmarladım” diyerek geri gönderebilir.
- En iyi satış elemanınız rakip firmaya geçebilir.
- Müşteriniz ödemelerini geciktirebilir.
- Müşterinizin yeni talepleri doğabilir. (Servisin çoğalması, daha uzun garanti süreleri gibi)
- Pazara yeni sürdüğünüz mal beklediğiniz ölçüde satmayabilir.
- Hükümet reklamlara kısıtlar koyabilir.
- Tüketici demekleriyle başınız derde girebilir.

Üretim:

- Tedarikçi firmanız işi bırakabilir. Başak alternatifiniz olmayabilir ya da tedarikçiniz ödemeleri daha kısa sürede yapmanızı isteyebilir.
- Kullanılan hammadde ve yarı mamulleri üreten firmalar kaliteyi düşürebilir. Bu durumda ürününüzün kalitesi, isteğiniz dışında olabilir.

⁸⁵ Peltekoğlu, s.240.

⁸⁶ Oktay, s177.

⁸⁷ Gönül ve Gülay Budak, ss.208-209

- Türk lirası değer kaybettiķe ithal edilen üretim mallarına daha fazla para ödemek gerekebilir.

Personel:

- Personeliniz greve gidebilir, işi yavaşlatıp, sabote edebilirler
- Durgunluk nedeniyle arkadaşlarını işten çıkarırsınız, kalanlar “sıra ne zaman bize gelecek” endişesiyle verimsiz olabilirler.
- İşçiye düşük ücret ödemek, işçi çıkarmak zorunda kalabilirsiniz, bu da verimliliğinizi olumsuz etkileyebilir.

Finansman:

- Yatırımcı bankanız bataabilir.
- Hisse senetleriniz değer kaybedebilir ve siz onları paranız yoksa rakiplerinize kaptırabilirsiniz.
- Yeni yatırımlar için yaptığınız planlar likidite darboğazı nedeniyle iflas edebilir.

Bu bahsedilen konuların yanı sıra diğer bazı etkenlerde kriz ortamını doğurabilir. hiç kimsenin beklentisi dışında gelişen, hiç umulmayan zamanlarda karşımıza çıkabilecek olasılıklarda vardır. Zamanı bilinmeyen bir zamanda yaşanan deprem olayı, yaşanabilecek yangın felaketleri gibi doğal afetlerin yanı sıra Örgüt yöneticilerine karşı yürütülebilecek karalama çalışmaları, ya da rehin alma, Silahlı saldırılarda bulunma, bilgi hırsızlığı gibi konularda kurum ya da kuruluşların kriz yaşamasına neden olabilecek faktörlerden bazılarını oluşturur.

2.10.2.4. Krize Karşı Senaryoların Hazırlanması

Kriz kurum ya da kuruluşlar için asla istenilmeyen bir durumdur. Kurumlar krizi önceden tahmin edip kara verme gücüne sahip ise ve gelecekle ilgili durumu ve durum aciliyetini iyi tahmin edebilmişse krizden tamamı ile kaçmayı tercih eder. Ya da yönetim krizi fırsata dönüştürebileceğine inanıyorsa bu durumdan faydalanır. Değişme ve gelişmelerin işletme yönetimine dolaylı olarak yön vermesi, işletmenin zayıf yönlerinin ortaya çıkması açısından olumlu etkide bulunur. Bunun bilincinde olan yönetim, krizi fırsat yönünde değerlendirir.

Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar şarf edilmelidir.⁸⁸ Hazırlanan kriz planları ve senaryoları sayesinde işletme krize hazırlıklı girmiş olacaktır. Krizin olumsuz etkilerinden en az zararla kurtulacak ya da hiç zarar görmeyecek belki de bir fırsat da kazanmış olacaktır. Önceden senaryosu geliştirilmiş türden bir kriz meydana geldiği takdirde kuruluş hazırlanmış olduğu kriz yönetimi planını uygulamaya koyar ve başarılı bir şekilde krizi atlatır.

Krize karşı senaryo hazırlarken unutulmaması gereken notlar aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.⁸⁹

- Problemin tanımlanması
- Problemin kuruluşu nasıl zarar vereceğini içeren bilgilerin hazırlanması
- Problemin hızla çözülebilmesi için en az üç tane çözüm yazılması (Her problemi çözebilmek için birden fazla yol üretilebilir.)

⁸⁸ Thomas W. Milburn ve diğerleri: Organizational Crisis Plan 2: Strategies and Responses", a.g.e., s.1 174'ten aktaran Dinçer, s.242.

⁸⁹ "Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi", Global Tanıtım Halkla İlişkiler ve Araştırma Ltd., Araştırma Dizisi, 1995, No:3.

- Hazırlanan çözümlerden kuruluşun yönetim anlayışına en uygunun seçilmesi
- Seçilen ve uygulanacak olan çözüm sonuçlarının neler olabileceğinin ortaya konulması ve değerlendirilmesi.

Krizi önlemek için hazırlanan bu senaryo bir grup tarafından oluşturulur. Bu grup içinde yer alan bireyler konularında uzman ve konuyla ilgili eğitilmiş kişilerdir. Bu kişiler kriz yönetim planı hazırlamak, senaryo geliştirmek ve gerektiğinde uygulamaya geçirilmesinde aktif rol oynamakla yükümlüdür.

2.10.2.5. Kriz İletişim Planının Hazırlanması

Kurum ya da kuruluşlar krizlerin üstesinden gelebilmek için öncelikle böyle bir durumun varlığını kabul etmeli ve inkârdan kaçınmalıdır. Krizi yönetmeli, kriz yönetim ekipleri kurmalı, izleyeceği stratejiyi iletişim sürecine taşınmalıdır.

Bir Halkla İlişkiler uzmanı medya ile ilişkilerinde, krizden önce aşağıdaki şu yaklaşımları ve stratejileri izlemelidir;⁹⁰

- Medya mensupları ve yardımcı dokunabilecek diğer gruplarla kriz patlak vermeden ilişki kurularak hazırlıklı olunmalıdır.
- Örgüt hakkında background bilgiler basın paketleri (çantaları) halinde hazır bulundurularak, önceden hazırlık yapılmalıdır.
- Basın toplantılarının yapılabileceği ve basın mensuplarının en son haberleri ve bildirimleri elde edebilecekleri bir basın odası hazırlanmalıdır
- Kriz esnasında iletişimi kolaylaştırabilecek veya sağlamaya yardımcı olabilecek kişilerin kademeli bir listesi oluşturulmalıdır.

⁹⁰ Oktay, a.g.e., s.181

- Medya mensuplarının günün her saati bilgi alabilecekleri bir acil medya merkezi kurularak, görevlilerin bunun başında sürekli beklemeleri sağlanmalıdır.
- Örgütte, medyadan veya diğer gruplardan gelebilecek sorular ve istekleri karşılayabilecek sayıda yeterli insanın görevlendirilmesine özen gösterilmelidir.
- Halkla ilişkiler baş sorumlusunun, kriz yönetimi grubunun ayrılmaz bir parçası olmasına dikkat edilmelidir.

Kriz yönetiminin iletişim planları da şu unsurları içeren soruları sorma durumundadır.⁹¹

- Kimlerin durumdan haberdar olmaları gerekir?
- Genel kural, en başta ilgili yönetim kademeleri ve halkla ilişkiler bölümü olmak üzere, tüm ilgili birimlerin durumdan haberdar edilmeleridir.
- Örgütün adına kim konuşacak, bilgi verecektir?

Tüm basın mensuplarına tek elden bilgi verilmesi için bir basın sözcüsünün seçilmesi gerekir ki, bu genellikle halkla ilişkiler müdürü veya sorumlusudur.

- Ne tür ve hangi bilgiler dışarıya açıklanacaktır?
- Kriz durumlarında kararlaştırılır ve bu bilgiler kamuoyuna iletilir.
- Medya ile nasıl ilgilenilecektir?

Genel kural, basın mensuplarının doğru ve tam haber almalarının sağlanması ve kendilerine olabildiğince yardım edilmesidir.

Örneğin sağlık kuruluşları birçok krize açıktır. Kaybedilen bir hasta yüzünden her şeyi yaşayabilir veya medikal bir hata bir bomba tehlikesine dönüşebilir. Kriz planı kadar önemli olan bir diğer şey ise CEO'nun yöneticilerle, çalışanlarla ve medya ile olan diyalogudur. Şayet CEO'nun krize bakışı ve ele alışı yetersizse kriz şirketin

⁹¹ Wilcox ve Nolte, a.g.e., ss. 433-434'den aktaran Oktay, ss.179-180

güvenilirliği ve CEO'nun kariyeri açısından devasal zararlar doğurabilir. Kriz yönetim planının mükemmellikle uygulanması gerekirken, etkili kriz iletişimi de yadsınamayacak (hatırı sayılır) bir etkiye sahip olacaktır. Kriz sırasında atılması gereken ilk adım bir sözcü (konuşmacı) seçmektir. Buna rağmen medya bazı kriz durumlarında CEO ile konuşmak isteyecektir. İyi bir konuşmacı olabilmek için CEO kamera karşısında rahat ve birden fazla kişiye cevap verebilecek kapasitede olmalıdır. Bir kriz sırasında yapılacak röportaj ve bilgilendirme için gerekli ipuçları için önceden çalışılmalıdır⁹².

Kurumlar gerekli durumlarda en uygun kitle iletişim araçları ile iletişim kurmaya çalışmalıdır. Krizin şartlarına göre kullanılacak olan kitle iletişim araçları da çeşitlilik göstermektedir. Bunlar içerisinde basın bültenleri, videokasetleri, mektup, kuruluş içi yayınlar, kişisel ziyaretler faks, e-mail (elektronik posta) hizmetleri, telefon, genel toplantılarını sayabiliriz. Kriz iletişimde nelerin, nasıl yapıldığını detaylı bir şekilde üçüncü bölümde kriz yönetiminde kriz iletişim süreci kapsamında ele alacağız.

2.10.3. Krizi Kontrol Altına Alma Çalışmaları

Kriz yönetimi kurum ya da kuruluşların varlıklarını sürdürmeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan birisidir. Çünkü karşılaşılabilecek krizlere yönelik öngörü sahibi olmak, krizi tahmin etmek, bunlara yönelik önceden önlemler geliştirmek, kriz anlarını kurumların lehine çevirebilmek için yürütülecek çalışmaları içeren bir süreçtir.

Kriz sinyalleri gelmeye başladığı andan itibaren, yönetim elinden gelen her şeyi yapmaya başlar. Bundan daha önemlisi de gelen sinyalleri önemseyip, algılayıp harekete geçme sürecidir. Her şeye rağmen krizin doğması ilk etapta önlenemiyorsa kriz yaşanmaya başlanır. Kriz yönetimi krizin boyutlarının daha da büyümemesi için ve kontrol altına alınması için önleme çabalarını devreye sokar.

⁹² Patricia J Parsons. **Healthcare Executive**, Chicago: Nov/Dec 2002. Vol.17, No: 6; s. 56.

Kriz meydana geldiğinde ise,⁹³

- Önceden hazırlanan kriz planı uygulamaya sokularak iletişim kanalları oluşturulmalı,
- Üst yönetim durum hakkında derhal bilgilendirilmeli,
- Planlama aşamasında bu amaçla eğitilmiş bir sözcü görevlendirilmeli,
- Basın mensupları için basın odası düzenlenerek telex, faks, telefon gibi haberleşme olanakları sunulmalı, basın mensuplarına röportaj yapabilecekleri ortam yaratılmalı ve krizin neden olacağı sonuçlar açıkça belirtilmelidir.

Kriz ortamında işletmeyi yönetmek normal zamandan daha zordur. Daha dikkatli dakik ve belki de acımasız olmayı gerektirir.

Kurum ya da kuruluşlar yaşanan krizin varlığını inkar etmemelidir. Sorunların olduğunu kabullenmelidir. Bu durum yönetimin kriz anında yapabileceği ilk geçerli çalışma olarak nitelendirilir. Çünkü sorunu yok saymak daha büyük olumsuz tepkileri doğurur. Yaşanan karmaşa içinde dolaşan dedikodular, fısıltılar, güveni sarsar, krizin şiddetinin artmasına neden olur.

Kriz yönetiminde kriz ekip üyeleri gerekli durumlarda dış çevreden de destek almalıdır. Böylece krize karşı yürütülen mücadele bir birlik içerisinde devam eder. Çalışmalarını güçlendirmek için çalışan kriz yönetim ekibi daha sağlıklı bilgilere ulaşmak için bir araştırma şirketi, stratejik iletişim şirketi, reklâm ajansı, akademisyenler, meslek odaları gibi yerlerin desteğine de ihtiyaç duyabilir. Çalışanlarının her zaman yanında olduğu izlenimini de vermek, birliktelik ifadesini daha iyi anlatmak için gerekli durumlarda çalışanların aileleri ile de yakından ilgilenilir. Kurumdan daha önce emekli olanlarla da iletişime geçilebilir.

⁹³ Bkz.Reinhardt, a.g.m, s.44, Ayrıca bkz: Anthony R.Kati. "Checklist:10 Steps to complete Crisis Planning", Public Relations Journal, Vol. 143, No:11, Now.1997 ss.46,47'den aktaran Peltekoğlu, s.242.

2.10.4. Krizle Baş Edebilmek ve Çözmek

Krizle mücadele aşamasında tepe yöneticilerin, yönetimin, sadece krize neden olan konu üzerinde odaklanmaları krizin çözümü için yeterli olmayabilir. Krize yönelik çalışmalar yönetim ve çalışan personel ile birlikte yürütülmelidir. Onlara değer verildiği, önemli oldukları hissi verilmeye çalışılabileceği gibi, doğru yerde doğru personele yetki verebilme cesaretini göstermek için personelinin kim olduğunu bilmesi gerekmektedir.

Kriz döneminde doğru ve hızlı hareket etme gereği bazen yöneticiyi bile yanlış yönlendirir. Kriz şartlarında bir uzmanın yardımına ihtiyaç duyulabilir. Çalışan personelin sorun yaşama ihtimaline karşın döneminde kurum içi personel yapısı iyi bilinmelidir.

Kriz Döneminde işletmede çalışanlar arasında destek ve güveni sağlamak gerekir. Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.⁹⁴ Açık haberleşme sağlanmalıdır. Çalışanlar arası motivasyon artırılmalıdır. Stres altında olan herkese karşı yönetim kendi kişilikleri doğrultusunda yaklaşp gerekli iletişim stratejileri kullanır. Yöneticinin karşılaşılabileceği beş kişilik modeli söz konusudur ve bu modeller doğrultusunda davranmasında yarar vardır.⁹⁵

- Fırsatçı Kişilik: Bu tür kişiler işlerinde beceriklidirler. Kendi çıkarlarını kollarlar. Kriz dönemini kendilerini lehine kullanmak isterler ve yönetimi gözden düşürmeye çalışırlar. Uzun dönemli olarak örgüt için tehlikeli kişilerdir. Kriz döneminde bu tür kişilerin oyunlarını görmemeye çalışıp, enerjilerini sorun çözmeye yönlterek yorulmalarını sağlamak gerekir.

- Duyarlı Kişi: Bu insanların kişiliği alıngandır. Olaylardan sürekli kendilerini sorumlu hissederek, savunmaya geçerler. Kriz anında panik olurlar. Krizin gelişiminde suçlu olmadıklarına onları inandırarak, moral vermek gerekir.

⁹⁴ Oktay, s.81

⁹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, 'Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri', Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları, Bursa, 25,09,1994, s.1 'den aktaran Tüz, ss.82-83.

- -Savaşçı Kişilik: Bu tür insanlar sürekli saldırma içgüdüsüne sahiptirler. İş arkadaşlarına, elemanlarına ve yöneticilerine karşı rahatlıkla saldırırlar. Ekip çalışmasını bozucu bir yapılan vardır. Hata olduğunda diğer kişileri suçlarlar. Tanışma özelliklerinden rahatsız olmayacak kişilerle birlikte çalışmaları uygundur. Kriz Döneminde tartışmaya yöneldiklerinde, başka zaman konunun görüşüleceği belirtilerek zaman kazanmaya çalışmak gerekir.

- Gizli Kişilik: Kriz döneminde, iletişim kanatlarını gizlilik amacıyla kullanırlar. Yöneticileri bilgilendirmekten çok, bilgileri gizleyerek sadece kendileri etkin olmaya çalışırlar. Kendi bilgilerini ortaya koymaları için, işbirliğine ihtiyaç olduğunu hatırlatmak gerekir. Kilit noktaları yöneticinin bildiğini ve bilgilerin birleşmesi durumunda anlam taşıyacağını anlatarak kriz döneminde onların işbirliği alınmalıdır.

- Zayıf Kişilik: Sorunlu, güvensiz ve işi hakkında endişeli bir yapısı vardır.

Kriz konularının içinden çıkamayacağını düşünerek kaçışa yönelir. Bu tür kişilere önemli bir görev verip, kesin bir bitirme tarihi ile yönlendirmek gerekir.

Personelin yapısına göre davranan bir işletme kurum içi başarısını garantiler. Çalışanı ile sorun yaşamaz. Açık ve dürüst davranışları ile işletme güvenini sağlar. En kötü şartlarda bile soğukkanlılığı koruyarak mevcut yapı korunur.

2.10.5. Kriz Sonrası Değerlendirme

Kriz sonrası yönetim, yeniden yapılanma aşamasıyla faaliyetlerine devam eder. Burada yönetimin amacı, değişimler ve gelişmelere yeniden adaptasyon, yeniden bir yapılanma süreci ile yeni bir döneme geçmektir. Kriz öncesi dönemde kriz sinyallerini iyi alamamış olabilen bir kurum, sinyalleri fark edememiş olabilir. Ya da iyi değerlendirememiş veya tedbirleri yeterli olmamış ve krize sürüklenmiş olabilir. Kurum kriz döneminde krizi atlatabilecek çözümler geliştiremezse zaten krizin şiddetine bağlı olarak hayati bir risk taşır ve hatta ortadan kalkabilir. Ancak kriz başarıyla

yönetilebilmişse de kurumun çevresiyle, kendi iç hedef kitlesi ile ve genel piyasadaki itibarı ve konumu ile bir takım pürüzler, kafalarda soru işaretleri barındırabilir.

Yönetim, kriz sonrası dönemde de çözümleri önleyecek, önceki standardını yakalayacak bir yeniden yapılanma evresi ile karşı karşıyadır. Bu dönemde örgütün yapısında ya da çevre ile ilişkilerinde radikal değişiklikler olabilir. Kitle iletişim araçları ile ilişkiler hala çok önemlidir. Çevre baskısı ve basın stres yaratabilir. Aslında basına bu şekillerde malzeme olmamanın en iyi yolu krize neden olmamak ya da yaklaşan bir krizi önlemektir. Ancak bu her zaman mümkün olmayabilir⁹⁶.

2.11. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilere Duyulan Gereksinim ve İletişim

Kurum ya da kuruluşlar hedef kitlelerini bilgilendirmek, aydınlatmak ve ikna etmek için her zaman iletişime gereksinim duyarlar. Özellikle kriz gibi olağanüstü durumlarda kargaşanın oluşmaması ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması için krizden etkilenenlere ve diğer insanlara bilgi akışının sağlanmak amacıyla iletişim daha da önem kazanır.

Kriz, beklenilmeyen zamanlarda hazırlıksız olarak yakalandığımız durumlarda etkin bir iletişim için halkla ilişkilere duyulan gereksinimi ortaya koyar.

Halkla İlişkiler işletmenin yönetim politikalarını etkilediği gibi bu politikaların hedef kitlelerin beklentisi doğrultusunda gerçekleştirilmesini, gerekiyorsa değiştirilmesini sağlayan sosyal felsefe ve tüm bunların söz konusu hedef ve kitlelere iletilmesi için planlanan, örgütlenen bir iletişim çabasıdır⁹⁷.

Halkla ilişkiler, kişi kurum ya da kuruluşun sahip olduğu hedef kitleleriyle iletişim kurma sürecidir. Var olan durum hakkında kamuoyuna bilgilendirme, bir konu üzerinde kamuoyunda bir görüş uyandırma çalışmalarıdır. Kamuoyunu bilgilendirmeden sonra kendi görüşleri doğrultusunda ikna etme süreci gündeme gelmiştir.

⁹⁶ Aylin Özdemir, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, 1.Baskı, İzmir: Ege Yayıncılık, 1994, s. 31

⁹⁷ Aylin Pira ve Çisil Sohodol, s.262.

Günümüzün en büyük problemlerinden birisi de iletişimin inanılmaz hızıdır. Biz daha ne yapacağımızı bilmezken tüm dünya bizim karşılaştığımız felaketten haberdar olabiliyor. Halkla ilişkiler krizi, önceden tahmin edilemeyecek bir şey ile nasıl başa çıkılacağını planlamak anlamına gelmektedir⁹⁸.

Halkla ilişkilerin temelini oluşturan iletişimin vazgeçilmez yegâne parçası hedef kitlenin bilgilendirilmesidir. İstenilen ve beklenen doğrultularda hedef kitle üzerinde bir değişiklikliğin yaratılması görüş ve düşünceler üzerinde etkili olmakla ilgilidir. Bunun içinde halkla ilişkiler süreci ikna edici iletişimle doğrudan etkilidir. Fakat halkla ilişkilerde ikna edici bir iletişim stratejisi izlerken hedef kitleye ulaşmada mesajların etkili olması tek başına yeterli değildir. Bununla beraber kurum ya da kuruluşların, işletmelerin kamuoyundaki imajı, güvenilirliği ve saygınlığıyla da bu etkileşimin içindedir.

Etkili bir kriz yönetimi, iletişimin kontrol altında tutulması ile yakından ilintilidir. Hatta bu kritik başarı faktörüdür. Spekülatif dedikoduların üzerine gidilmesi, verilmek istenen mesajların doğru algılanması, yanlış kanaatlerin doğruları ile yer değiştirmesi hep yönetilen konunun iletişimi ile bağlantılıdır. Bu nedenle, kriz yönetimi ile kriz iletişimi kriz komitesinde eşdeğer öneme sahip disiplinler olarak yer tutmalıdır. Kriz iletişimi, özellikle kurumsal değerlerin alınan kararlarla dengelenmiş bir içerikte sahiplerine ulaştırılmasını sağlayacaktır⁹⁹. Kriz yönetimi tarafından alınan kararların yerine getirilmesi ve başarı ile uygulanmasında en büyük sorumluluk ve yükümlülük yine iletişimcilerin yönetimindedir.

Kriz yönünden halkla ilişkiler çalışmalarına başlamak için en uygun zaman, krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme olasılığı bulunduğu zamandır. Kârlar yükselirken, büyüme iyi giderken, gelecek parlak görünürken, ortaklarla ilişkiler sağlam durumdayken “en iyi savunma iyi bir saldırıdır” ilkesiyle güven kazanmak gerekir. Bu amaçla medyayla ilişkiler sürekli olmalı, firma güvenilirliği yüksek tutulmalı, işletme yönetimine medyanın ulaşması mümkün olmalıdır. Halkla ilişkiler yönünden basın

⁹⁸ Frank Jefkins, **Public Relations Techniques**, Britain, Hartnolls Ltd, Bodmin, Cornwall, Second Edition, 1996, s.368.

⁹⁹ Kadıbeşegil, s.85.

brifingleri, mülakatlar, fabrika gezileri vb. düzenlenerek kamuoyuyla bütünleşme sağlanmalıdır¹⁰⁰. Bununla beraber internet üzerinden sunduğu hizmetler ile günün her saati ziyarete açık ve aktif halde faaliyet gösteren mail box ve gerekli dönemlerde kullanılacak sohbet odaları ile gerek çalışanlara yönelik gerekse web üzerinden iletişim kurmak isteyen herkese yönelik açık bir iletişim yürüterek interaktif iletişim sayesinde karşılıklı bir iletişim yürütülebilir.

Kriz dönemlerini etkilenmeden ya da en az etkiyle atlatabilmek için halkla ilişkiler bölümlerince kriz ekipleri oluşturulmalıdır. Özellikle kriz öncesi kurum içi iletişim de pek iyi kurulamamışsa dedikoduların önüne geçmek olanaksızdır. Bu nedenle öncelikle kurum içi iletişim olabildiğince çabuk oluşturulması, kurum çalışanlarının ve yakın çevrenin rahatsızlıklarının giderilmesi amacıyla yeterli bilgilerin halka duyurulması ve iletilmesi sağlanmalıdır. Ancak yalnızca içsel iletişime koşut olarak dışsal iletişimin de oluşturulmasıyla yerel halka, ilgili gruplara doyurucu bilgilerin aktarılması kurumun krizi çabuk atlatabilmesi ve toparlanabilmesi açısından önemlidir. Aksi takdirde dolaylı yollardan elde edilen bilgilerle halkın yanlış algılamalarına ve farklı tutum ve davranış göstermelerine neden olabilir. Bu ise kurum ya da kuruluşları çok hızlı yıkabilir. Dolayısıyla kriz döneminin başarıyla geçirilebilmesi için kurumda etkin bilgi sisteminin varlığına ihtiyaç vardır. Bu amaçla etkili ve güçlü bir profil oluşturmak ve karşılaşılabilecek krizlere yönelik başarılı olmak için; Her kurum ya da kuruluş, bünyesinde bir iletişim birimi oluşturmalıdır ve Yaşanılan her olay raporlar halinde arşivlenmeli ve gelecek için örnek teşkil etmelidir. Bilgi iletişimi oluşturularak iç ve dış ve çevre açısından durum değerlendirilmesi yapılmalı, belirli bir bütçe imkanına sahip olunmalı ve olaylara duyarlı yaklaşarak ilgili tüm birimlere, örgütlere örgüt içi ve dışı tüm gruplara dürüst, tarafsız, güven verici, samimi bir tutum sergilenmeli, özellikle krize sebebiyet vermekten yahut sizinde içerisinde bulunduğunuz bir kriz olayından etkilenenler, zarara uğrayanlar var ise bu mağdurlara maddi ve manevi güvenceler sağlıklı ve doğru biçimde verilmelidir.

¹⁰⁰ Fink, a.g.k., ss.98-100'den aktaran Tüz, s.107.

Kurum ya da kuruluşların halkla ilişkiler faaliyetlerini başarıyla uygulanabilmesi için, uygulama sürecine ve takip edilecek yöntemlere büyük bir önem vermek gerekir. Halkla İlişkiler süreci dört aşamadan oluşur;¹⁰¹

- Durum saptama / sorun belirleme aşamasında, işletmenin uygulama ve politikasından etkilenecek kişilerin davranış, tutum ve görüşleriyle ilgili araştırmanın yapılması ve şu anda ne oluyor? sorusunun cevaplandırılması gerekir.

- Planlama ve programlama aşaması, elde edilen bilginin işletmenin politikası ve programıyla ilgilendirilmesini kapsamakta ve programın hedef kitlesi, amacı, yöntemi, stratejisiyle ilgili kararları etkilemektedir. Bu ikinci adım da ne yapmalıyız ve niçin? Sorusuna cevap aramaktadır.

- Uygulama / aksiyon ve iletişim, spesifik amaçları gerçekleştirmek için planlananları yaşama geçirmekle ilgili olan aksiyon ve iletişim aşamasında, nasıl uygulamalı ve ne söylemeliyiz sorusu yanıt beklemektedir.

- Değerlendirme, hazırlık , uygulama aşamalarının etkinliğinin belirlenmesiyle ilgili olan dördüncü adımda nasıl yaptık? Sorusuna alınan cevabın ışığında ise program aynen veya değişikliklere uğrayarak devam edecektir.

Amaca yönelik iletişim stratejisi izleyen halkla ilişkiler daha etkin bir iletişim sürdürmek için izlediği bu dört adım süreci içerisinde sağlıklı iletişim için çalışmaktadır. Kriz iletişimi kapsamında inandırıcı ve ikna edici iletişim kurma çabası içerisinde olup, yaşanan gerginliği en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Bunun içinde, etkin iletişim için gerekli olan hedef kitlelerin kontrol altına alınmasını sağlamalı, bunu da gerek iletilecek mesajlarla gerekse iletilerin gönderildiği kanallar sayesinde gerçekleştirmek gerekmektedir.

¹⁰¹ Bkz. Allen H. Center, Patrick Jackson, Public Relations Practices, 4.ed., new Jersey: Prentice Hall, 1990, s.10 ve Center, Cutlip, Brom, a.g.e., s.200.'den aktaran Peltekoğlu, s.122.

3. KRİZ YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİM SÜRECİ

3.1. Kriz İletişimi

İletişim sözcüğü, Latince kökenli communicatio sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimlerine iletişim diyoruz.¹⁰²

İletişim sözcüğünün tanımı, değişik yazarlara ve uzmanlara göre farklı ifadelerle yapılmaktadır. Mc Bride'a göre iletişim, yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin iletimini ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerdir¹⁰³ Berlo'ya göre "amaçlı olarak etkilemek, değiştirmek için iletişim kurarız". Böylece, birey için iletişimin temel amacı, kendisi ile çevre arasında başlangıçta kendisi yönünden olumsuz olan ilişkiyi etkileyebilmek, yönlendirebilmek, eş deyişle, dış güçlerin hedefi olmak yerine, kendisini güçlü kılabilmeyi sağlayabilmektir. Bu bağlamda iletişim, insanın çevresi ve kendi yaşamı üzerinde etkin ve belirleyici olabilme çabasını yansıtır. Bireyin bu çabasının ardında başkalarından hemen ya da sonraki bir zamanda kendi isteklerine uygun yanıtlar, tepkiler alabilme beklentisi yatar¹⁰⁴.

Kriz iletişimi, artan orandaki nicel ve nitel gereklilikleri sebebiyle de normal iletişimden farklıdır. Nicel gereksinimler artmaktadır çünkü, bir yandan, organizasyonla ilgilenen kişilerin bilgi ihtiyaçları artarken, diğer yandan bilgi talebinde bulunanlar çemberi de genişlemektedir. Olaya bu şekilde bakıldığında, kriz iletişiminin aynı zamanda medya iletişiminden daha fazla bir şekilde kitle iletişimi olduğu görülmektedir¹⁰⁵.

¹⁰² Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, İstanbul: Simavi Yayınları, 1992, s.15.

¹⁰³ İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım**, Ankara: Media Cat Yayınları, 1999, s.24.

¹⁰⁴ Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, İstanbul: Cem Yayınevi, 1993, s.12.

¹⁰⁵ Dick Glaessner, **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**, İstanbul: Set Sistem, 2005, s. 224.

Amaçlı ileti alışverişi olarak görülen iletişimi, tutucu kuramın tanınmış aydını Schramm şöyle açıklar; Kişi iletişimi a) Yeni bir şey bulmak, b) Toplumla ilişkisinde kılavuzluk ve güvenini tazelemek, c) Diğer kişilerle kendi hüviyetini ve ilişkiler anlayışını kabul ettirmek için “radar olarak” , ç) Diğer kişileri ikna etmek, maniple etmek ve karar vermek için “araç” olarak kullanılır. İletişimde, kişi kendi kapasitesinde toplumun karar verme programına katılır ve böylece toplumun neye karar verdiğini ve ondan ne beklediğini belirten iletileri alır, yorumlar ve karşılık verir.¹⁰⁶ Diğer bir anlamıyla iletişim; bilgi, duygu ya da düşüncelerin en az iki kişi arasında paylaşımı eylemi olduğu kadar, kişi ya da grupların tutum ve davranışlarını etkileyen bir süreçtir¹⁰⁷.

En genel anlamda iletişim; iletinin aktarımı sürecindeki gönderen ve alıcı arasındaki ilişkilerde işlevsel olan gönderen, alıcı, kanal, ileti ve etki kavramlarını anlatır. Zaman zaman iletişimde bulunmak için bir amaç ya da bir eğilim vardır. İletişim birinin diğerleri üzerinde bir eylemi diğerleriyle etkileşimi ve diğerlerine bir tepkisi olabileceği gibi, bunların hepsi de olabilir.¹⁰⁸

Özellikle kriz yönetiminde iletişimi nasıl yönettiğimiz ve bunun paralelinde elimizde kalan son veriler yani krizde yürütülen iletişim süreci sonunda krizden minimum zararla kurtulma ya da krizi fırsata çevirme tamamen kriz iletişiminin göstergeleridir. Bu yüzden kriz yönetiminde yürütülen kriz iletişimleri kurum ya da kuruluşlar için son derece kritik ve yaşamsal öneme sahiptir.

Olağanüstü durumlar için özellikle kriz dönemlerinde krizlerin üstesinden gelebilmek için önceden krizlere karşı hazırlıklı olmak amacıyla kriz öncesi kriz planları hazırlanmalı, kriz anında krizi yönetmeli, krizi yönetmek içinde kriz yönetimini bilmeli ve bunu iletişim süreçlerine aktarmak gerekmektedir. Kriz iletişimi gibi zor ve kritik dönemlerde iletişimi sağlıklı yürütebilmek için daha da dikkatli ve özenli çalışılmalıdır. Kriz etkilenen hedef kitlelere en doğru mesajın, en doğru kişiler

¹⁰⁶ İrfan Erdoğan ve Korkmaz Alemdar, **İletişim ve Toplum**, Ankara: Bilgi Yayınevi, 1990, ss.51-52.

¹⁰⁷ Füsün Kocabaş, Müge Elden ve Sera İnci Çelebi, **Marketing PR.**, Ankara: Media Cat Yayınları, 2000. s.15.

¹⁰⁸ . Denis Mc Quail ve Sven Windahl, **Kitle İletişim Çalışmaları için İletişim Modelleri.** Banu Dağtaş – Uğur Demiray (çev), Eskişehir: Anadolu Üni.- Eğitim, Sağlık ve B.A.Ç. Vakfı Yayınları, No:92, 1994, s.7.

tarafından ve en doğru kanal aracılığıyla iletilmesi ve yürütülen kriz iletişimi sonucunda olumsuz etkilerin fırsata çevrilmesi ya da minimuma indirgenmesidir. Bu da yürütülecek başarılı iletişim çabalarının sonucudur. Bu bağlamda bu süreci başarıyla tamamlamak için iletişimin temel öğelerini bilinçli olarak yerinde ve zamanında kullanmak gerekir.

3.2. Kriz İletişiminde İletişimin Temel Öğeleri

Süreklilik arz eden iletişim kavramı, insanın ömrü boyunca ve çağlar boyu devamlılığını sağlar. İletişim süreci işlerken değişmeyen temel öğeler vardır. Bunlar iletilerin oluşumunu ve aktarılmasını sağlayan kaynak, gönderilen iletileri içeren mesaj ve mesajın yönlendirildiği kitle, alıcı, bu ileti aktarımını sağlayan kanal ve iletilerin değerlendirilmesi aşamasında alıcılardan gelen geri bildirimden oluşur. Kriz iletişimi gibi iletişimin en az hata ile yürütülmesi gereken olağanüstü durumlarda da bu öğeleri nasıl kullanmamız gerektiğini bilmemiz gerekir.

Kaynak: belirli bir mesajı “hedef”e iletmek üzere kodlayan kişi ya da örgüttür. Amacı hedeflediği “alıcı” konumundaki kişi ya da kitleye ulaşmak ve onda istediği yönde bir tutum değişikliği yaratmaktır. Hedef kimi zaman tek bir kişidir. Kaynak, mesajını bir semboller sistemi içinde kodlayarak çeşitli iletişim kanalları ve bu kanallar içinde yer alan araçlara iletir. Bunun yazı, resim, film, reklam ve benzeri biçimlerinden herhangi biriyle yapılması mümkündür. Mesaj alıcısına ulaştıktan sonra, aynı süreç bu kez tersten başlayarak, kodlanmış bulunan simgeler dizisinin hangi anlamda yüklü bulunduğunun anlaşılmaya çalışılması biçiminde yaşanır; yani kod açılmaları¹⁰⁹.

Mesaj: İletişim esnasında hedef kitleye gönderilen iletilerin (mesaj) o hedef kitlenin yapısıyla ilişkili olması gerekir. Çünkü aynı ileti farklı hedef kitleler tarafından farklı biçimlerde algılanabilir. Birisi için olumlu görünen bir görüş diğerinin görüşlerine ters düşebilir. Ayrıca gönderilen iletilerin kaynağının da görüşlerin iyi ya da kötü yönde oluşmasında etkisi vardır.

¹⁰⁹ Ahmet Tolungüç, **Turizmde Tanıtım ve Reklam**, İstanbul: Media Cat, , 1999, s.15

Kitlelerin hangi iletiyi hangi araçtan tam olarak aldıklarını hatırlaması güçtür. Ayrıca ileti gönderilmiş olduğu kitlenin içinde bulunduğu durumdan etkilenir. Televizyonda yayınlanan bir ileti, kişinin çevresindeki insanlarla olan diyalogu nedeniyle daha az etkili olabilir. Kitap, dergi okurken alınan iletiler, çevredeki daha kuvvetli gelen unsurlardan dolayı istenildiği kadar etkili olamayabilir. İnternet üzerinden gönderilen iletilerde birebir iletişimden ve kişinin kendi isteğiyle hareket etmesinden dolayı etkinlik sağlayabileceği gibi birden fazla iletinin ulaşması da algıda zayıflıklar yaratabilir.

İletilerin uzun vadede etkili olmasını sağlamak da çok güçtür. Çok çabuk algılanan bir ileti bir o kadar da çabuk unutulabilir. Bu yüzden sıkımdan ve etkili bir şekilde iletileri devam ettirmelidir.

Mesajın iki önemli ögesi vardır. İçerik ve yapı. İçerik anlamla, yapı simgeler ve kodlarla ilgilidir. İletişimi tanımaya çalışırken onun anlamların paylaşımı olduğu belirtilmiştir. Bunu gerçekleştirebilmek için mesajın üretilişinde, verilmişinde ve tüketiminde öncelikle anlamlı olması gerekir. Değişik iletişim amaçlarına ulaşmanın ilk ilkesi budur¹¹⁰.

Kriz iletişiminde hedef kitleye yönelik iletişimin stratejisi izlenirken bazı hususlara dikkat etmemiz gerekir. Hedef kitleye yönelik mesajları hazırlarken inandırıcı ve güven verici olduğumuz izlenimi de yaratılmaya çalışılmalıdır. Tüm bu mesajlarla ilgili dikkate alınması gereken hususları şöyle nitelendirebiliriz¹¹¹.

- Hedef kitleye açıklama yaparken samimi ve açık davranılmalıdır. Gerçekler olduğu gibi dile getirilmelidir. Rekabet ve güven nedenlerinden ötürü o sırada her şeyi söylemekten kaçınabilirsiniz ama hiçbir zaman yalan söylenmemelidir.

- Yapılacak açıklama sizin için ne kadar kötü olursa olsun, gerçekçi olunmalıdır.

¹¹⁰ Zillioğlu, s.99.

¹¹¹ Roger Ailes, ve John Kraushar, **Mesaj Siziniz**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s.194.

- Yapılacak açıklamalarda hangi hedef kitleye yönelik bir açıklama yapılmak isteniyorsa direkt olarak belirlenen hedef kitleye yönelik mesaj hazırlanmalıdır.
- Hedef kitlelere yönelik hazırlanan mesajlar da asla teknik dil ve belirsizlikler içeren kelimeler kullanılmamalıdır. Açık ve öz bir şekilde mesajlar iletilmelidir.
- Belli bir hedef kitle için hazırlanan her mesaj, sadece ve sadece o kitleye yönelik olmalıdır.

Hedef kitle: İletmek istediğimiz mesajın ulaşmasını amaçladığımız kurum, kuruluş, ilgili birim ya da kişilere verdiğimiz genel bir tanımdır. Yani iletişimcinin ulaşmayı hedeflediği ve iletişiminin başarısı için önceden özelliklerinin ve yapısının analiz edilmesi gereken önemli bir iletişim ögesidir denilebilir. Halkla ilişkiler çalışmalarında ise hedef kitleyi yapılan tüm faaliyetlerin yönlendirildiği, bu faaliyetler sonucunda kendilerinden eylem ve düşünce değişimi beklenen kişiler ya da gruplar olarak tanımlamak mümkündür. Kriz iletişiminde ise hedef kitle, kurumiçi ve kurum dışını kapsayan, çalışanlar, hissedarlar, sermayedarlar gibi ilişkide bulunan diğer hedef kitleler ile mağdurlar, mağdur yakınları, medya ve konu ile ilgilenen kişi ya da kurumlardan oluşmaktadır.

Hedef kitlenin, alıcının algılama gücü, iletinin taşıdığı anlamı, tam, doğru ve güçlü anlaması için önemlidir. Ama bir alıcının, algılama gücü yerinde olduğunda bile kimi engelle, bu algılama gücünü köreltebilir. Bu engeller, alıcının değişik nedenlerle vericiye kapısını kapatması ve alıcının gücünün yetmeyeceği kadar çok iletinin yığılmasıdır. Alıcı vericinin gönderdiği iletiyi algılayabilir. Ama anlama, yalnız başına alıcının eyleme geçmesi için yeterli değildir. Alıcının eyleme geçebilmesi için eylem yeterliliğini, bir eylemi yapmaya gerekli olan bilgi ve becerilerin kazanılmış olması gerekmektedir¹¹².

¹¹² İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınları, 1989, ss.303-304.

İletişim uzmanının da seslenecek olduğu hedef kitleyi iyi tanması, analiz etmesi ve o hedef kitle ile nasıl iletişim kurulması gerektiğini çok iyi bilmesi gerekir. İletişim süreci içerisinde hangi hedef kitleye seslenilmesi gerektiği bilinmeden ve bu kitlelere ilişkin özellikler tüm detaylarına kadar belirlenmeden atılacak her adım çalışmaların her ileri aşamasında yanılgılara ve dolayısıyla başarısızlığa yol açacaktır. Kriz gibi hızlı hareket edilmesi gereken dönemlerde buna da çok dikkat etmek gerekir.

Hedef kitle tespitinde ve dolayısıyla hedef kitle özelliklerinin belirlenmesinde yapılacak bir hata halkla ilişkilerin diğer aşamalarını oluşturan medya ve tekniklerin seçimini, yaratıcı çalışmaların içinde yer alan hazırlanacak mesajların içeriğini, mesajların yayın sürelerini ve dolayısıyla sonuçları da olumsuz yönde etkileyecektir. Her şeyden önemlisi bize reklam ve halkla ilişkiler programlarında en önemli adım olarak kabul edilen hedef kitle tespitinde ve özelliklerinin kullanımında en ufak bir yanılgı, günümüzde milyarları aşan tanıtım bütçelerinin heba olmasına sebep olacaktır¹¹³.

Kanal: Çağımızın en belirgin özelliği bilgi çağı olması ve bilginin giderek artan bir hızla dünyayı dolaşmasıdır. Uydular ve bunlara bağlı iletişim ağları ile Dünya'nın bir ucunda olan bir olayı anında, Dünya'nın öbür ucundan milyonlarca insan televizyonunda izleyebilmektedir. Kitle iletişim araçları Dünya'yı giderek küçültmekte, evlere sığdırmaktadır. Bu iletişim ağından örgütlerin yararlanmaması olanaksızdır. Aslında iletişim araçlarındaki hızlı gelişme, örgütlerin bunlara olan gereksinmesinden doğmuştur. Özellikle özel örgütler (bunlardan da çok uluslu olanlar) çok geniş bir alana yayılmış şirketlerinden anında bilgi toplayabilmekte, bunları bilgisayarlarla değerlendirmekte, anında karar verip onlara gönderebilmektedir. Bunlarda iletişimin hızı neredeyse, insanın sinir sisteminin iletişim hızına yaklaşabilecektir. İletişimdeki bu hızlı gelişim karşısında yönetici, örgütü içinde ve başka örgütlerle ilişkisinde en ucuz ama en etkili ileti taşıyıcılarını seçmeli ve kullanmalıdır¹¹⁴.

¹¹³ Füsun Kocabaş, Müge Elden ve Nilay Yurdakul, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2000, ss.77-78.

¹¹⁴ İbrahim Ethem, s.299.

İletişimde, kaynağın mesajını, hedefe aktaran aracı kanal olarak nitelendirilir. Mesaj bir kere kodlandıktan sonra alıcısına iletmek üzere çeşitli iletişim kanallarından birisine ya da aynı anda birkaçına sokulmaktadır. Bu kanallar yüz yüze iletişimden kitle iletişim araçlarının çeşitli türlerine kadar oldukça geniş bir yelpaze oluşturur. Bunlar arasında yapılacak seçimin isabeti ile, seçilen kanal ve araçların kullanımındaki verimlilik; iletilecek mesajın ömründen, dolaşım hızına, güvenilirliğinden iletişim sırasında uğrayabileceği anlam bozulmalarına kadar pek çok konuda belirleyicidir¹¹⁵.

Geri bildirim: kaynaktan alıcıya doğru giden iletinin, tam tersi yönde alıcıdan kaynağa doğru yönelmesi ile sağlanan bilgi akışıdır. Bu sayede geri bildirim gerçekleşmesi ile kaynak alıcıya göndermiş olduğu iletinin etkisini görme şansı elde eder. Sürekli olarak kaynaktan alıcıya doğru giden bir ileti akışından söz edecek olursak geri bildirim ihtiyacı duyulmayacaktır. Fakat çift yönlü iletişime gereksinim duyulması ve alıcının kaynaktan aldığı iletilere cevap vermesi bekleniyorsa geri bildirimden bahsedebiliriz.

Kaynak göndermiş olduğu iletilerin ne ölçüde anlaşıldığını, nasıl tepkiler uyandırdığını ve gerekli düzenlemelerin neler olabileceğini kestirebildiğinden, ileti üzerinde yapacağı yeni düzenlemelerle mesajı yeniden gönderime hazırlar. Geri bildirim sonrası kaynağın elde etmiş olduğu bilgiler alıcının mesajı değerlendirdiğini ifade eder.

Geri bildirim mesajın içeriğine göre olumlu ve olumsuz geribildirim olmak üzere iki kısma ayrılır. Olumlu (pozitif) geri bildirim bir davranışı zaten ilerlemekte olduğu yönde destekleyen ya da pekiştiren geri-beslemedir; örneğin bir söylev sırasındaki alkışlar. Alıcı mesajı tam olarak algılar ve bunu kaynağa doğru biçimde gönderirse, buna pozitif geri bildirim denir. Olumsuz (negatif) geri besleme ise, kaynağa mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirmek suretiyle, düzeltici bir işlev gören bir geri bildirimdir. İletişimde mesaj alıcı tarafından anlaşılmıyor veya eksik anlaşılıyor ve iletilyorsa buna, negatif geri bildirim denir. Olumsuz geri bildirim kaynağın davranışlarını yeniden yönlendirmesine hizmet eder. Sıkıntı dolu bakışlar,

¹¹⁵ Tolungüç, s.16.

itiraz dolu bağırtılar, gazete politikasını eleştiren mektuplar olumsuz geri bildirim örnekleridir¹¹⁶.

Geri bildirim olumlu sonuçlanmış ise etkin bir iletişimden söz edebiliriz. O halde şunu söyleyebiliriz. Kaynak tarafından alıcıya gönderilen mesaj alıcı tarafından alınmıştır, anlaşılmış ve doğru bir şekilde yorumlanmıştır. İstenilen doğrultuda geri bir cevap iletilmiştir.

Kriz iletişiminde de geri bildirim önemli bir faktördür. Kaynağın yani kurum ya da kuruluşun anlatmak, aktarmak istediği iletinin alıcı yani hedef ya da hedef kitlesi tarafından nasıl algılandığını öğrenmek için geri bir bilgi akışını beklemesi bir geridir. Eğer ki istenilen yönde bir cevap alınmadıysa iletilen mesaj üzerinde ve farklı unsurlara bağlı olarak gerekli düzenlemelerin yapılması da bu geri bildirim sonrası olayları düzenlemek adına yapılan çalışmaları oluşturacaktır. Böylece geri bildirim sayesinde alınan bilgilere göre bir iyileşmeye gidilecektir.

3.3. İletişim Sürecinin İşleyişi

En ilkel toplumlardan günümüze değin bilgileri aktarmak isteyen bir kaynak, bu bilgileri içeren bir mesaj, bu bilgilerin aktarımını sağlayan bir araç ve bu bilgilerin ulaştığı bir alıcı söz konusudur. Bununla beraber alıcıdan geri bildirimle tekrar başlayan çift yönlü bir iletişimden söz edebiliriz.

İletişim sürecinde kaynak, hedeflediği kişi ya da kişilere erişmek için öncelikle iletişimin taşıyacağı enformasyonu bir iletişim kanalıyla gönderebilecek biçimde kodlar. Bu kodlamayı sözcükler, resimler, simgeler seçerek yapar. Söz konusu enformasyonun iletişim sürecinde dolaşıma sokulduğunda özünü ve biçimini koruyabilecek şekilde kodlanması gerekmektedir. Eğer bu duruma uyulmazsa, iletilmek istenen enformasyon yerine çok farklı şeylerin algılandığı gözlenecektir. İletinin kodlanması çok kısa, çarpıcı, etkili, dikkat çekici ve kolay akılda kalıcı olmalıdır. Günümüzde insanlar hızlı yaşamakta, bunlar hakkında konuşulan değişik ortamlara girip çıkmaktadır. Kısa,

¹¹⁶ Tutar, Örgütsel İletişim, s. 62.

çarpıcı, dikkat çekici ve akılda kalıcı bir şekilde kodlanmayan iletiler hedef ya da hedef kitlenin ortamında kadar erişebilse bile onun tarafından algılanmayacak; hedefin hedef kitlenin yaşamında bir “gürültü” ögesi olarak kalacaktır. Gönderilen mesajın taşıdığı anlamsal içerik tam bir biçimde iletilemediğinde ise, bizim kodlarken amaçladığımız ileti hedef kitle tarafından eksik ya da yanlış algılanmış olacaktır¹¹⁷.

Kriz iletişimde en küçük bir hareketin bile anlam taşıdığı anlarda en önemli özelliklerden birisi de alıcıya aktarılmak istenilen iletilerin etkinliğidir. Kaynak tarafından alıcı dediğimiz hedef ya da hedef kitlelere aktarılan iletiler ve bu iletilerin anlaşılma oranları ve etkinliğini ölçmemiz alıcıdan kaynağa yönelik hazırlanan cevap ile ilgilidir. Alıcıdan kaynağa doğru yönelen bu ileti akışına geri bildirim diyoruz. İletiyi alan hedef ya da hedef kitle mesajı algıladığı şekilde yorumlayıp gerek sözel gerekse davranışlarıyla kaynağa iletir. Algılanan iletiler doğrultusunda olumlu ya da olumsuz anlamda bir tutum ve davranış değişikliği gözlemlenir. Bu geri bildirim direkt olarak kaynağa yönelik yapılması gerekmez zamanla ortaya çıkan ve bir süre sonra ise olumsuz bir olay ise patlak verip ayyuka çıkabilecek bir sorun teşkil edebilir ya da ciddi krizlere neden olabilir.

İletişimde geri besleme sürecinden söz edilebilmesi için kaynağın, iletilerin yol açtığı tepkilerden er ya da geç kesinlikle haberdar olması gerekir. Kaynak ancak böyle bir sürecin işlemesi ile amacına ulaşmış ve ulaşılmadığı ve iletilerin sonuçları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Kaynak iletişim sürecinde ürettiği anlamların hedef tarafından da paylaşılacağına inanır. Bu inancın az ya da çok gerçekleşebilmesi ise, hedefle aralarında anlaşabilmelerini, sağlayacak ortak bir anlamlandırma alanlarının bulunmasına bağlıdır. Bu ortak olan iletişimde taraf olan kişilerin referans çerçevelerinin kesiştikleri noktalarda ortaya çıkmaktadır. Bu alana ortak referans (izafet) çerçevesi adı verilmektedir. İletişim sürecinin işleyişinin gerçekleşmesi ve başarısı, bu çerçevenin genişliği ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, iletişimde taraf olan kişilerin geçmiş yaşantıları, bilgi düzeyleri, inanç, değer ve tutumları, o anki ruhsal özellikleri ne denli benzeşiyorsa, karşılıklı rol ve statü ilişkileriyle, içinde buldukları grup normlarıyla ilgili tanımlamaları ne denli çakışıyorsa anlamlandırmalarda benzerliğin sağlanma şansı

¹¹⁷ Ünsal Oskay, ss.18-19.

da o denli yüksek olur. Özetle, insan bu bir konuda ne kadar bilgili ve duyarlı olursa olsun söyledikleri karşısındakinin anlayabildikleriyle sınırlıdır¹¹⁸.

Bu yüzden iletişim kurarken ve özellikle kriz gibi kritik durumlarda muhatabımız olan hedef ya da hedef kitlelere hitap etmede içinde bulunduğumuz durumu ilk önce kendimizin iyice idrak etmesi gerekir. Karşımızda yer alan ve içinde bulunulan durumdan etkilenecek olan kişi ya da kişilerin yahut kurum ya da kuruluşların özellikleri, algılama düzeyleri ve verebilecekleri tepki düzeyleri gibi ve bu içinde bulunulan durumun hangi özelliğinin onları daha derinden etkileyebileceğini bilmemiz gerekir. Elde edilen veriler üzerinden hangi hedef ya da hedef kitleye neyin hangi özelliğın daha vurgulu bir şekilde ve kim tarafından söylenirse daha etkili olacağı düşüncesiyle, en uygun olan araç aracılığıyla aktarımı önem kazanır. Kaynak ve alıcı arasında iletilmek istenen ileti ile algılanan iletinin uyumu artacak ortak referans çerçevesi geniş olacağından aktarılmak istenen mesaj daha iyi algılanacaktır. Başarıyı daha etkin kılmak için iletişim öğelerinin çok iyi bilinmesi ve var olan konu doğrultusunda, bu konunun içerisine bu öğelerin yerine tam olarak oturtulması karşılıklı algılama düzeyini artıracaktır ve etkililiği artacaktır.

Kriz öncesi dönemde hedef kitlelerin sempati, güven ve desteğini sağlayacak planlı, örgütlenmiş, sürekli bir halkla ilişkiler çabaları, kriz önlenemediyse, krizle karşılaşıldığı an firmayı destekleyecek bir kamuoyunun oluşmasında yardımcı olacaktır. Ayrıca etkin çalışan bir halkla ilişkiler yönetimi kriz yönetimine karşı üst yönetimi duyarlı hale getirebileceği gibi, büyük ölçüde krizlerin öngörülüp önlenmesine de katkıda bulunabilecektir. Önüne geçilemez krizlerde ise işletme misyonuna uygun bir halkla ilişkiler yaklaşımı ile krizin çözümüne destek verebilecek ve kriz yönetiminde son derece önemli bir yer tutan kriz dönemi iletişimini planlayıp yönetebilecektir. Kriz sonrası dönemde ise firmanın eski ününe kavuşmasını sağlamak ve imajını pekiştirmek yine halkla ilişkiler yönetiminin sorumluluğundadır. Dolayısıyla, halkla ilişkiler, başlangıç anından son noktasına kadar kriz yönetim felsefesinin yaşamsal önem taşıyan bir yönünü oluşturmaktadır¹¹⁹.

¹¹⁸ “*Nejdet Atabek ve Erdal Dağtaş*”, **Kamuoyu ve İletişim**, Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:139., 1998, s.290.

¹¹⁹ Aylin Pira ve Çisil Sohodol, s.264.

3.4. Kriz İletişiminin Temel Prensipleri

Kurum ya da kuruluşlar kriz iletişimde özellikle bazı noktalara çok dikkat etmelidirler. Krizler ani hareket edilmesi gereken, çabuk kararların, en doğru şekilde verilmesini gerektiren dönemlerdir. Yapılacak her işlem ve davranış karşı taraf için bir anlam taşımaktadır. Her şeyin istenilen doğrultuda uygulanması ve yansıtılması da kriz iletişiminin bir parçasıdır.

Kriz İletişiminde normal dönemlerden farklı olarak hedef kitle ile iletişim kurarken gösterilen hassasiyetin çok daha fazlasının gösterilmesi gerekmektedir. Olumsuzlukları bir an önce yok edebilmek için yapılması gerekenleri belirlemek ve uygulamak çok önemlidir¹²⁰.

3.4.1. Hızlı Hareket Etmek

Kriz iletişimde en önemli unsurlardan birisi hatta iletişimin can damarını oluşturan hızlı hareket edebilme kapasitesidir. Hızlı hareket etmek, kriz iletişiminin başarısını belirleyen temel faktörlerden birisidir. Soruların cevaplandırılması stresi azaltırken, panik ve belirsizlik içerisinde bireylerin olup bitenler karşısında bilgi almasını sağlayan ve olumsuz bir durum karşısında dahi bireylerde bilgi almanın rahatlığını ve güvenini sunmakta yardımcı olacak bir etkidir. Bilgi almak için uzun süre beklemek veya kurumların yaşanalar karşısında harekete geçmekte gecikmesi, genellikle zayıflık veya olayı kabul etme, çoğunlukla da kurumun aleyhine gelişecek düşüncelerin doğmasına zemin hazırlar.

Bilgi akışının sağlanması durumunda kurum karşı tarafı bilgilendirmeye çalışırken kendi durumunu da belirlemeye ve kontrol etmeye yönelik faaliyet gösterir. Önemli olan her şeyin açıkça ortaya dökülmesinden çok, söylemek istediğimiz şeyleri dile getirmek, sorulara cevap vermek, en azından kafalarda oluşan soru işaretlerine ışık olmayı başarabilmektir¹²¹.

¹²⁰ Detaylı Bilgi İçin Bkz. Michel Ogrizek ve Jean Michel Guillery, *Communicating in Crisis*, New York: Adline de Gruyter, 2000, ss.53-58.

¹²¹ Ogrizek ve Guillery, s. 53.

Bir acil durumda hızlı davranmak için öncelikle zaman kaybetmemek gerekmektedir. Krizden etkilenecek ve durumdan haberdar olması gerekli olan herkese hızlı bir şekilde ulaşarak durumu kendi lehimize çevirmenin ve ortamdaki olumsuz elektriği en aza indirmenin yolu bulunmalıdır. Yerel yetkililere, iş ortaklarına, çalışanlara, medya ya ve durumdan etkilenecek herkesin en kısa zamanda olaydan haberdar edilmesi sağlanmalıdır.

3.4.2. Öngörü Sahibi Olmak

Kriz iletişiminin temel prensiplerinden bir tanesi de öngörü sahibi olmaktır. Yaşanan olayları ve bu olay ile ilgili olarak yaşanabilecek durumları önceden tahmin ederek hareket etmek gerekir¹²².

Bir havayolu şirketi sahibi isek bu alanda faaliyet gösterirken yaşanabilecek olumsuz durumların neden olabileceği krizleri önceden tahmin edebilmek ve buna yönelik hazırlıkların yapılması, olumsuzlukları kendi lehimize çevirmek için ve yapılması gerekenleri daha objektif olarak değerlendirebilmemiz için bir avantaj olacaktır.

3.4.3. Bilginin Güvenilirliğini Sağlamak

Her şeyden önemlisi geniş kitlelere bilgi akışını sağlayan medya kanalları ile olan diyaloglarda güven unsurunu iyi sağlamak gerekir. Bu sürecinde başarılı bir şekilde işlemesi için kurumun medya karşısında güvenilir bir imajının olması gerekir.

Her zaman doğru açıklamalar yapmakla beraber önemli olan, tam bilgi akışının da sağlanmasıdır. Bazen doğru verilse dahi aktarılan eksik bilgi konunun yanlış anlaşılmasına, aksedilmesine neden olabilir. Bilgi her zaman tam ve doğru olmalıdır¹²³.

¹²² Ogrizek ve Guillery, s. 54.

¹²³ Ogrizek ve Guillery, s.54.

3.4.4. Krizden Etkilenenleri Göz Önünde Bulundurarak Hareket Etmek

Kriz ortamlarında göstereceğimiz performans ile kuruluşumuzun sosyal ortaklarımızın zihninde bırakacağı algılama tortusu gelecek değerimizin yeniden sorgulanmasına neden olabilir¹²⁴.

Krizden etkilenenlerin özellikle mağdurlara yönelik büyük bir hassasiyetin sergilenmesi kamuoyunda memnuniyet yaratacaktır. Bunun içinde mağdurların üzüntü ve stresleri göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir. Ayrıca kurumun etik değerleri de önemlidir. Bu etik değerlerine göre hareket etmeli ve kararları bu yönde almalıdır. Gerekirse mağdurların ve yaşanabilecek daha kötü olayları önlemek maksatlı olarak kurumun üretmiş olduğu ürünlerin piyasadan geri çağırılması söz konusu olabilir. Ürün toplatılması kararının verilmesi bile olaya ne kadar çok sahip çıktığını ve daha başka insanların da mağdur olmasını önlemek için ne kadar hassas olduğu izlenimi yaratacaktır.

3.4.5. Krize Yönelik Bir Program Çerçevesinde Hareket Etmek

Kamuoyu ve medya krizleri algılamak asla objektif ve bilimsel verilerden yararlanmaz. Kamuoyu ne şekilde güvenli ve sağlıklı rasyonel bir biçimde bilgilendirilip, televizyonda görünen olayın ilk kurbanlarının verdiği dramatik görünümünden uzaklaştırılabilir. Bu şartlar altında farklı iletişim metodlarını tahsis etmek, kamuoyunu analiz etmek ve duygusal bir forma sokmak ve zaman zaman krizin sembolik öğelerinin artışı karakteristik olarak görülebilir. Dolayısıyla kriz iletişiminde bilgi akışının o anki hedef kitlenin algılama yapısına göre aktarılması önem taşımaktadır.

Halkın bilgilendirilmesi ve kamuoyu ile sağlıklı ilişkilerin kurulması, bu konudaki planlama etkinliklerinin zamanında oldukça kapsayıcı bir biçimde yapılması gerekir¹²⁵.

¹²⁴ Kadıbeşegil, s.89.

¹²⁵ Yücel Ertekin, **Halkla İlişkiler**, Dördüncü Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, 111.

Bir kriz sırasında kurum kendisinin özelliklerini dikkate alarak kriz karşısında, ne yapabileceği ve nasıl bir yol izleyeceğinin stratejisini çizmelidir. Kurum karşı karşıya kaldığı kriz durumunun gerçek nedenini bilmelidir.

3.4.6. Spekülatif Haberleri En Aza İndirmeye Çalışmak

Krizin ilk patlak vermesiyle beraber hızlı bir bilgi akışı sağlanmazsa spekülatif haberler dolaşmaya başlar. Dedikoduların ve fısıltıların ayyuka çıkmaması için bir neden yoktur. Tahminler, olasılıklar, efsaneler, olayı farklı noktalara çekmek için manipüle etmeye çalışanlar ve ürünün ya da hizmetin yapısından dolayı bir takım söylentiler baş gösterebilir. Yetkililerin yanlış bilgi vermemek için sessiz kalmaları bile söylentilerin çıkmasını tetikleyici unsurlardan birisidir. Kafalarda daha fazla soru işaretlerinin ve olumsuz düşüncelerin gelişmesine neden olabilir. Bunun içinde doğru yer ve zamanda doğru ve tam bilgi akışının sağlanması dedikoduları da önleyici bir etken olacaktır. Açıklama yapmak, olay yeri incelemeleri yapmak ve genel değerlendirmelere yer vermek spekülatif haberleri önleyici çalışmalar arasında olacaktır¹²⁶.

3.4.7. İç ve Dış Kaynakları Harekete Geçirmek

Hangisi olursa olsun, temel amaç kurumun mevcudiyetinin korunmasıdır. Çalışanların iş yeri güvencesi, tüketicilerin korunması, topluma karşı sorumluluklar ve bütün bunların kurumsal algılamada o kuruma artı değer katabiliyor olması kriz yönetiminin olduğu kadar kriz iletişimi yönetiminin de temel hedefleri arasındadır¹²⁷.

Kriz iletişimde kurum iç ve dış hedef kitle olarak belirlediği herkese ulaşmalıdır. Kurum, kendi bünyesindeki çalışanların ve dışarıdan sağlayacağı danışman ve dış temsilcilerin desteğini alarak olayı atlatmaya çalışmalıdır. Bir kriz sırasında iç kaynaklar seferber edilmek zorunda kalabilir. Bu durumlarda aynı zamanda çalışan yapısını değiştirmek ve geliştirmekte mümkündür.

¹²⁶ Ogrizek ve Guillery, s. 56.

¹²⁷ Kadıbeşegil, s.81.

Konu ile ilgili olarak dışarıdan yardıma çağrılacak destek güç de iyi bir fikir olabilir. Konuşmalar ve bu tür çalışmalar, şirketin kurmak istediği iletişime vermek istediği mesaja yönelik kredisini artırabilir.

3.4.8. Kriz süresince etkisi olabilecek olay ve davranışları araştırmak

Kriz iletişiminde olumsuz bir noktayı bertaraf etmek için ön plana çıkarılabilecek diğer bir unsuru öne çıkarmak krizin atlatılmasında önem taşır. Havayollarında yaşanan krizi çözmek için hızlı tren sisteminin avantajlarından söz etmek ve uygulamaya yönlendirmek krizi olumlu yönlendirmek için yapılacak çalışmalar arasında yer alır.

11 Eylül 2001'de tüm dünya korku içerisinde Amerika'daki yıkımı seyrederken, Halifax uluslar arası Havaalanı işletmeleri lojistik krizi kontrol altına alabilmek için seferberlik ilan etmişti. HIAA bir yılı biraz aşkın bir süredir havaalanının yönetimini federal yetkililerden almıştı. İroniktir ki havaalanı yetkilileri 20 Eylülde yürürlüğe konmak üzere bir kriz planı hazırlıyorlardı. Havaalanı planı uygulamaya koyduğunda plan hala konsept halindeydi. Havaalanı CEO'su çalışanlar ve gönüllülerle yüzyüze görüşmeler yaptı. Acil haberleşme aracı E-haber Flash'ı kullandı tüm çalışanlar ve gönüllüleri e-mail yoluyla haberdar etti. Yolcu bilgilendirme merkezi ve resepsiyon bilgilendirme kağıtları ile haberdar edildi. Zaman işaretli güncellemeler web sitesinde yayınlandı¹²⁸.

İletişimin rolü, gerçekçi bilgiler, bazı mesaj ve açıklamalar sabit ve kredisi artabilecek sorumluluklar ile sınırlandırılmalıdır. Daha önemlisi, düşünebilme ve kurum adına olumlu etki yaratabilecek olayları tetiklemektedir. Kuruma verilen desteği, duyulan güveni sorumluluk seviyesini artıran hareketleri gerçekleştirmek gereklidir. Part Royal metro sistemindeki patlamadan yalnızca 2,5 saat sonra, Paris'te RATP firması posterler, stickerlar ve armalardan oluşan "hep birlikte alarm" sloganıyla bir kampanya başlatmış aynı zamanda seyahat edenlere detaylı bir tavsiye rehberi vermiştir. Ayrıca

¹²⁸ Gina Connell. *Communication World*, San Francisco: Oct/Nov 2002. Vol.19, No 6, s. 18.

ulaşım yönetimi, yolcuların anlayış ve desteklerini göstermeleri için stickerlarla bir kampanya başlatmıştır. Sembolik jestlere gelecek olursak yalnızca güven veren fikirler yaratmakolduka zordur. ABD başkanı karısı ve kızını alarak Three Miles Island nükleer alanına gittiğinde iki tarafa da çekilebilecek politik ve kişisel görüş oluşturmuştu . Burada artık gerçekten riskin kalmadığını göstermekle birlikte sivil bir çalışanın elinde bir lahana yaprağı ile gelerek Çernobil nükleer bulutunun oraya zarar verdiğini gstermiřtir¹²⁹.

3.5. Kriz İletişiminde Etkinliği Sağlayacak Faktörler

Kriz gibi, beklenilmeyen anlarda karşımıza çıkan olağan üstü durumlarda gerek i hedef kitle dediğimiz çalışan ve kurum ile organik bağı olan, gerek ise dış hedef kitle olarak tanımladığımız kurumun sağladığı hizmet ve ürünlerden yararlanan muhataplara karşı etkin bir iletişim sürecinin başlatılması gerekir.

Bu iletişim sürecinin başlatılması ve istenilen doğrultuda en kısa sürede hedef kitlenin endişe ve olumsuz düşüncelerinin önüne geçilmesi hedeflenerek muhataplarımızın ihtiyaç ve beklentilerini bilgilendirme ve ikna yoluyla karşılayabilmek için belli başlı noktalara özellikle dikkat etmek gerekmektedir. Başarıya ulaşabilmek ancak hedef kitemizi iyi tanımakla mümkündür ve bu doğrultuda etkinliği sağlamak için;¹³⁰

- Mesajın dilinin, alıcının dili ve kavrayış düzeyine uygun olması ilk kuraldır.
- Alıcıya ulaşan kanal sayısının fazla olması, yüz yüze iletişim ve kitle iletişimden gelen mesajların birbirini desteklemesi etkiyi arttırmaktadır.

¹²⁹ Ogrizek ve Guillery, s.57.

¹³⁰ şengül zerkan ve Yasemin İnceoğlu, **İletişimde Etkileme Süreci**, İstanbul: Metinler Matbaacılık, 1997, s.19.

- İletişimin mevcut tutum ve davranışı değiştirmesi çok dirençli olmayan noktalardan hareket etmesiyle başarılabilir.

- Mesaj içeriğinin “Herkes böyle düşünüyor” şeklinde sunulması: bu yöntem, alıcının mevcut tutumlarıyla çok çelişkili olmamak koşuluyla, değişiklik yaratıcı güç sağlayabilir.

- Alıcıların grup halinde tartışarak karar vermelerini sağlayan iletişim daha etkilidir.

- Etkili bir iletişim, çoğu zaman kademeli olmak ve önce alıcının mevcut ön tutumlarını sarsmak veya güçlendirmek zorundadır.

Ayrıca,¹³¹

- İletişim kanalları örgüt üyeleri tarafından iyi bilinmelidir.
- Örgüt üyeleri için formal iletişim kanalları belli olmalıdır.
- İletişim kanalları mümkün olduğu kadar kısa ve direkt olmalıdır.
- İletişimin formal hatları tam ve etkin kullanımda olmalıdır.
- İletişim merkezlerindeki insanlar bu konuda yeterli olmalıdır.
- İletişim hatları kesintilere fırsat vermemelidir.
- Her iletişim doğrulayıcı olmalıdır.

Kurum, iç ve dış hedef kitleyi içinde bulunduğu durumdan haberdar etmelidir ve bunu yaparken yararlanacağı kanalları belirleme aşamasında çok dikkatli olmalıdır. Günümüzde, insanlar çok fazla iletiye maruz kalmakta ve bunların içerdikleri mesajları nadiren algılamaktadır. İletilmesi istenilen mesajları hazırlarken kurum, mesajının diğer mesajlar arasında kaybolup gitmesine engel olmak için özenli davranmak zorundadır.

¹³¹ Tutar, Örgütsel İletişim, s. 141.

Mesajın içeriğinin belirlenmesi birinci basamaktır. Mesaj; net, kolay anlaşılır ve akılda kalır olmalıdır ve dili mümkün olduğunca sade olmalı, ağdalı sözlerden kaçınılmalıdır. Bir kriz ile karşı karşıya kalındığında mücadele edilmesi gereken bir sorun daha ortaya çıkar. Kulaktan dolma bilgiler ve “fısıltı gazetesi” olarak adlandırdığımız asılsız haberler toplumda çok çabuk yayılır ve bu istenilmeyen durumla baş edebilmenin tek yolu, iyi bir kriz iletişim planı hazırlamaktan geçer.

Kriz iletişim planı da kanalların kontrolünü ön görür. Bunu yapabilmek için öncelikle kriz anında müdahale edecek ekibin iletişim kanallarını ve onların yapılarını iyi tanıması gerekmektedir. Bu kanallar direkt kurum içerisinden hedef kitleye ulaşılmasını sağlayan telefon, mektup, bülten ve kurum tarafından düzenlenen diğer yazılı mecralar olabileceği gibi elektronik yolla yapılan bilgilendirmeler de olabilir (kurumun internet sayfası ya da e-maili gibi). Bu kanalların dışında eğer krizin boyutu büyükse ve hedef kitleye hızlı bir şekilde ulaşılması gerekiyorsa kitle iletişim araçlarından da yararlanılabilir ama bu kitle iletişim araçları içinden hangisinin kullanılacağına karar verebilmek için yine bu kanalları ve kanalların özelliklerini ayrıntılı bir şekilde bilmek gerekir. Özellikle hedef kitlenin yapısına göre doğru kanalın seçimi çok önemlidir.

İletişim kanallarının etkin kullanımında süreklilik çok önemlidir. Kriz söz konusu olduğunda hedef kitle, kesintisiz olarak bilgilendirilmek ister. Bilgi akışındaki aksamalar krizin büyüdüğü ya da bazı şeylerin saklanması gerektiği hissini uyandırır. Ayrıca, kitle iletişim araçları karşısında kullanılan “Yorum Yok” cümlesi, hedef kitle tarafından nahoş karşılanabilir çünkü bu ifade ile hedef kitlenin önemsenmediği ya da üzerinde konuşulmaması ve hasıraltı edilmesi gereken konuların var olduğu düşüncesini uyandırabilir. Bu sebeple yapılacak açıklamalarda bu ibarenin kullanımından kaçınmak gerekmektedir, bunun yerine, “Gerekli incelemeler ve tespitler yapıldıktan sonra kamuoyu bilgilendirilecektir” ibaresi daha uygundur¹³².

Günümüzde gerek hızı, gerek ise erişim kolaylığı ile internet, sıkça kullanılan bir kanal haline gelmiştir. İnternet, bu güne kadar en hızlı güncellenen kanal olarak

¹³² Kadıbeşegil, s.65.

tanıdığımız radyo ve televizyonu yakalamış hatta geçmiştir. Yeni bir gelişmeden haberdar olmak ya da krizleri takip etmek için saat başı haberleri beklemeye gerek kalmamış, çok kısa zamanda güncellenebilen bu yeni mecra ile hedef kitle anında bilgiye ulaşabilir hale gelmiştir.

Bunun yanı sıra internet kanalıyla her an için karşılıklı iletişime imkan tanıyan çift yönlü bir iletişimin sağlanması, televizyon ve radyo karşısında etkinliğini daha da artırmıştır. Kafalara takılan soruların cevaplandırılması ve hedef kitlelerin sürekli olarak aydınlatılması yaşanan kriz durumundaki olumsuzlukların ve paniğin minimuma indirilmesinde önemli bir etkidir.

3.5.1. Erken Uyarı Sistemi

Kriz ortamlarının oluşmasını engellemek için iç ve dış faktörlerden kaynaklanan değişimlere adapte olmak için erken uyarı sistemlerini geliştirmek ve kullanmak gerekir.

Krize karşı ayrıntılı ve karmaşık önlemler tavsiye edilmesine rağmen, yönetici bir şeyin iyi gitmediğini işaret edecek yöntemleri işler halde tutmalıdır. Bilgi edinme yönteminiz, sözlü ve yazılı verileri inceleyin. Bilgi verme yollarını basitleştirerek gerçekten işe yarayacak verileri toplamaya, daha da önemlisi sezgiye önem verilmelidir. Son aşamada yönetici erken uyarı yollarını kendinde aramalıdır. Yalnız olağan bilgi ve toplanan verilere değil, sezgiye de yer verilmelidir. Yazılı veriler kadar küçük işaretleri de kaçırmayan yönetici, yaklaşan bir krizin ilk belirtilerini fark edebilir. Kriz olasılığını bütünüyle engelleyecek bir yöntem yoktur. Bir kriz zamanı iyi yöneticilik demek, duruma neden olan etkenleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak, gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek, acil durum planı yapmaktır¹³³.

Bir krizi yönetmenin en iyi yolu onu önlemektir. Her ne kadar bütün krizler önlenemese de, birçoğu önlenebilir. Krizler uyarı sinyallerinin kurulmasıyla önlenebilir

¹³³ Philip B. Tack, **Kriz Zamanı Yönetim**, İstanbul: Rebel Ofset, 1994, ss.90-91.

veya krizlerden kaçınabilir. Uyarı sinyalleri bir krizin gelişme olasılığını gösteren bir durumdur. Etkin bir kriz yöneticisi bu sinyalleri, durumu bertaraf etmek için davranışa yönlendirir. Her şey planlandığı gibi giderse; kriz yok edilir. Kriz yönetimi kriz uyarı sinyallerini izleme ve incelemeye göre dizayn edilen mekanizmaları içermelidir.

3.5.2. Değişimlerin Kontrolü için Çevre Analizleri

Sürekli değişen koşullar altında gerek iç gerekse dış faktörlerin kontrolü için çevre analizlerinin yapılması gerekir. Devamlı olarak yürütülen kontrol çalışmaları ile değişimler ve gelişmeler yakından takip edilip adaptasyonun sağlanması gerekir. En küçük bir ayrıntının gözden kaçması belki de ileride oluşabilecek büyük bir krizin belirtisi olabilir. Bunun için çevrede yaşanan tüm gelişmelerin ve değişmelerin göz önünde tutulması ayrıca örgüt yapısı içerisinde de bunların uygulanması örgüt içi yapının bu değişimlere hazırlanmasına imkan tanıyacaktır¹³⁴.

3.5.3. Değişimlere Adaptasyon için Dinamik Planlama

Kurum ya da kuruluşlar varlıklarını sürdürmek ve olup bitenleri yakından takip etmek için kendilerini değişimlere adapte etmek zorundadırlar. Gerek çalışanların bakış açısı ve beklentilerinin bilinmesi, gerekse dış çevre faktörlerine bağlı olarak değişimlerin takip edilmesi ve olasılıkların değerlendirilmeye alınması gerekir. Dinamik planlama yaklaşımı, ile kurumlar iç ve dış çevre faktörlerine bağlı olarak değişimleri önceden tahmin edebilme becerisi kazanacaklarından kriz yönetimlerinde problemlerin krize dönüşmesine karşı daha duyarlı olmalarını sağlayacaktır.

Sürekli iç ve dış çevre analizlerine bağlı olarak gerçekleştirilebilecek olan dinamik planlama, krizden korunma ve mevcut bir krizi çözme konusunda kullanılan önemli bir araç niteliği taşır. Örgütlerin giderek daha değişken ve karmaşık hale gelen bir çevrede faaliyet göstermeleri meydana gelen değişimleri izleyerek, işgücü ve

¹³⁴ Tüz, a.g.e., s. 86.

sermaye kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmalarını gerektirmektedir. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen dinamik ve sürekli nitelikteki planlama; örgütün pazardaki değişimlere, kapasite sınırlamaları, malzeme akışı, personel ve sermaye problemlerine karşı hazırlıklı olmasını sağlar¹³⁵.

3.5.4. Kriz İletişim Senaryoları Geliştirmek

Olası kriz risklerine karşı hazırlanan kriz planları içerisinde belli bir strateji izlenerek krize yönelik bir plan dahilinde yapılan kriz yönetimleri içinde algılamayı sağlayacak bir sürecin olması gerekir bu da kriz iletişimi sayesinde mümkün olacaktır. Buna yönelik de senaryoların hazırlanması gerekir.

Senaryolar yaşanmış örnek olaylarla desteklenmelidir. Kriz senaryolarının oluşturulmasında ele alınabilecek çıkış noktalarından bir tanesi de toplumdaki eğilimleri nelerin oluşturduğudur. Bu konuları iyi izleyen kuruluşlar bir krizi daha yumuşak bir iletişim ortamında yönetecek iş sonuçları elde edebilirler¹³⁶.

Krize yönelik periyodik çalışmaların yapılması ve düzenli olarak revizyonların düzenlenmesi bir kriz anında, önlem ve tedbirlerin alınması safhasında bize saatler kazandırabilir. Kriz iletişim senaryoları önceden hazırlanabileceği gibi uygulama anında duruma özgü olarak üzerinde ani değişikliklerde yapılabilir. Ya da hiç beklenmedik olaylar karşısında, daha önceden hiç düşünülmeyen bir krize yönelik var olan senaryo üzerinden hareketle yeni bir iletişim yöntemi uygulanabilir.

3.5.5. Krize Neden Olacak Negatif Etkileri Belirleme

Krizin potansiyel negatif etkilerini belirlemek için bu sistem kullanılır. Bu çalışma krizin geleceğine ve etkisine dair bilgi verir ve gelebilecek zararlar arasında sıkışıp kalmaktan korur. Bu çalışma aynı zamanda gerekli olabilecek adımların

¹³⁵ Bozkurt, Kriz Döneminde Yöneticinin Sorunları, s.9'dan aktaran Ataman, s. 275.

¹³⁶ Kadıbeşegil, s. 67.

atılmasını sağlar. Olası negatif gelişmeleri tatmin eden, kendisini hazırlayanlar durumu yönetmede daha stratejik bir vizyona sahip olmaktadır. Olumsuz sonuçların değerlendirilmesi, çok basit durumlara düşülmesini veya fazlaca optimist davranıp sonrasında acı hayal kırıklıklarına uğranmamasını sağlar¹³⁷.

3.6. Kriz İletişiminde Örgütsel Yapı ve Etkinlik

3.6.1. Tepe Yönetici ve Liderin Etkisi

Yönetim belli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimidir. Yönetici de bu süreci, yöneten kişidir. Liderlik ise; bir grup insanı, belirli amaçlara etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin bir toplamıdır¹³⁸.

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirleriyle ilgili fakat farklı kavramlardır. Liderlik bir yönetim aracıdır. Bu yaklaşımla liderliği, örgütlerde davranışları etkileme süreçlerinden biri olarak nitelemek mümkündür. Yönetim ise bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, yürütme, koordine etme ve kontrol etme çabalarıdır¹³⁹.

Tepe yöneticiler her zaman “iyi” şeyler yapmıyorlar. Ve bu nedenle muhtemelen bir kriz doğuruyorlar. Kendilerinden beklenen liderlik performansını yeterince yerine getirmedikleri gibi, durup dururken bir krize ya da daha vahimi “kriz içinde kriz”e neden olabiliyorlar¹⁴⁰.

Belirsiz ve hızla değişen bir ortamda vizyon sahibi, yeniliklere açık, esnek, beklenmeyen problemlere yaratıcı çözümler üreten ve hızla karar verebilen lidere ihtiyaç vardır¹⁴¹.

¹³⁷ Ogrizek, ve Guillery, s.61.

¹³⁸ Genç, s.22.

¹³⁹ Mehmet Öztürk, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, Papatya Yayınları, 2003, s. 309.

¹⁴⁰ Kadıbeşegil, s.123.

¹⁴¹ Baltaş, s.18.

Birçok yönetici liderlik becerisi açısından yetersizdir. İşin yapısal özelliği ise değişik liderlik davranışlarını veya biçimlerini gerektirebilir. Yönetici üstlendiği rolün gereği bazı liderlik özelliklerini veya göstergelerini harekete geçirerek, organizasyon içerisindeki bireylerin işletmenin işleyişine etkilerini olumlu hale getirebilir. Bu tür davranışa liderliğin değişmezliği denebilir. O halde yönetici belirli durumlarda liderliğin temel davranışlarını sergilemek durumundadır¹⁴².

Liderler liderliklerini özellikle kriz dönemlerinde ortaya koyarlar. Tüm olumsuzlukların içinde, ait oldukları kurumu “esenliğe” çıkaracaklarının bilinci ve görüntüsüyle hareket ederler. Günümüzde liderlerin bir çok özelliğinin yanı sıra üç belirgin niteliği vardır. Bunlardan biri, ait oldukları kuruluşun gelecek değerine yönelik stratejik kararların alınacağı ortamları yaratmak, öncülük etmek ve bu kararların alınmasına yönelik süreçleri çalıştırmaktır. İkincisi alınan bu kararları hayata geçirecek insan kaynaklarını seçmek ve onları gerekli araç ve gereçlerle donatmaktır. Üçüncüsü ise, ait oldukları kurumu, başta çalışanları olmak üzere tüm toplum nezdinde temsil etmek, itibarı yönetmektir¹⁴³.

Liderlik temelde “bireyin diğer bireylerin davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir”. Lider ile izleyicinin ilişkisi karşılıklıdır ve etkili bir liderlik iki yönlü bir süreçtir. Liderlik, motivasyona, iletişime, grubun faaliyetlerine ve yetki göçermeye bağlıdır. Özellikle iş ortamında yöneticilik ve liderlik arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak, her ikisi arasında bazı farklar da bulunmaktadır ve her yöneticinin bir lider olmadığı da kesindir¹⁴⁴.

Günümüzde her yönetici başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Çünkü artık çağdaş kuruluşlar lider yöneticiler aramakta ve çalışanlarda lider yöneticiler olduğu zaman başarılı olmaktadır. Nitekim tarih boyunca elde edilen bütün başarılar, zaferler ve devrimler sadece lider yöneticilerin eseridir. Unutmamak gerekir ki, lider yönetici olabilmek için, önce misyonu ve vizyonu olmak (geleceği

¹⁴² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:135, 1991, s.357.

¹⁴³ Kadıbeşegil, s.124.

¹⁴⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, 2001, s. 377.

görmek ve geleceği yönetmek) şarttır. Yoksa bugünü yöneten yöneticiler klasik yöneticilerdir. Örgütler klasik yöneticilerle artık bir yere varamazlar. Sadece, mevcut durumlarını idare ederler ve statükolarını muhafaza ederler¹⁴⁵.

Lider ve yöneticiler arasındaki fark, liderler “süreçlere hakim” iken, yöneticiler, “süreçlere teslim” olurlar. Liderle yönetici arasında bunların dışında başka önemli farklar da vardır;¹⁴⁶

- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinal,
- Yönetici muhafazakardır, lider ise yenilikçidir,
- Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır, lider ise insanlar üzerinde,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder,
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır.
- Yöneticinin gözü her zaman / kar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir perspektifle gözleri ufukları tarar,
- Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işler yapar.
- Yönetici kendi isteklerini zorla yerine getirmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirir.
- Yönetici gücünü ve yetkisini mevkiinden, statüsünden, rütbesinden ve yasal kaynaklardan alır. Lider ise gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır.
- Yönetici astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır. Lider ise, insanları içinden gelerek ve motive ederek çalıştırır.

¹⁴⁵ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, Etkili Yönetim Becerileri, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s.49.

¹⁴⁶ Genç, ss. 25-26.

- Yönetici arkadan iter. Lider önde gider ve önderlik eder.
- Yönetici kendisine, “işleri doğru yapıyor muyum?” diye sorar. Lider ise, “doğru işleri yapıyor muyum?” diye sorar. Diğer bir deyimle, yönetici işleri doğru yapar; lider ise doğru işleri yapar.
- Yönetici örgütün mevzuatlarına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir. Lider ise, örgütte amaçları, politikaları ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.
- Yönetici, örgütte astların/çalışanların kendisine hukuki olarak itaat ve hürmet ettiği kişidir. Lider ise, insanların kendisini daha çok duygusal olarak benimsediği ve sevdiği kişidir.

Kurum ya da kuruluşların etkili yönetim süreçlerinde başarıyı yakalamalarında ve olumsuzluklarla başa çıkabilmelerinde liderin etkisi önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Kriz anında ani çözümler üretebilmek riski göze almak ve iletişimi başarıyla sürdürmek ve en önemlisi arkasından kitleleri sürükleyebilmesi söyledikleriyle güven ve inançları tazeleme yetkinliğine sahip olması lideri önemli kılan özelliklerindendir.

Kriz anında etkinliği sağlamak için ve olayın önemsendiğini belirtmek için liderden sözcülük yapması beklenir. Liderin sahip olması gereken bazı özelliklerinin yansımalarını burada görebiliriz. Sözcü konumundaki liderin bazı özelliklerinin kişilik ile buluşturulması gerekir¹⁴⁷;

- Liderlik: Krizler “liderlerle yönetilir. Liderliğin gerektirdiği niteliklerle donatılmış kişiler “sözcü” olabilir.
- Dil hakimiyeti: Sözcüler, anlaşılır bir dil ve üslupla hitap edebildikleri sürece ne demek istediklerini anlatabilirler.

¹⁴⁷ Kadıbeşegil, ss. 134-135.

- Görüntü ve beden dili:Sözcü konumundaki kişilerin fiziki görünümleri ve üzerindeki çalıştıkları konuyu anlatırken kullanacakları beden dili inandırıcılık ve ikna edicilikte büyük önem taşır.

- Süreklilik: Sözcüler, kriz sürecinde hep aynı kişilerden oluşmalıdır. Aynı topluluk karşısında hep aynı kişi görevlendirilmelidir. Özellikle, medya karşısında hep aynı kişiyi görmek ister... Çalışanlar da öyle....

- Konum: Sözcü etkili ve yetkili bir konumda ise dikkate alınır. Sıfatı önemlidir. Ne iş yaptığı , nereden sorumlu olduğu açık ve net şekilde ortaya konulmalıdır.

- Özgeçmiş: Sözcü özgeçmişi itibariyle inandırıcılık ve güven konusunda bir sorun yaşatmayacak bilgiyi sunabilmelidir.

- İlişkiler ve protokol: Sözcü, sivil toplum örgütleri, akademik çevreler, yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları nezdinde ne zaman ne yapılacağı, nasıl davranılacağı, nasıl iletişim içinde olunacağı gibi konularda bilgili olmalıdır.

Günümüz dünyasında bütün bu yönetici ve lidere ait özelliklerin tek bir kişide toplanması başarılı ve güçlü bir örgüt yapısı profili çizmektedir. Yöneticinin sahip olduğu liderlik vasfı sayesinde değişen koşullara ayak uydurmak ve olası problemlerin krize dönüşmeden öngörüyle çözülmesi ya da yaşanan krizler karşısında etkin bir liderle çalışmak krizin en az olumsuz sonuçlarla son bulmasını ya da fırsata dönüşmesi imkanını sunar. Aksi takdirde yaşanan olumsuzluklar örgütün sonunu hazırlar.

3.6.2. Örgüt Yapısında Esneklik

Örgütte yönetici ve çalışanlar için, işbirliğini öngören ve destekleyici esnek bir yapı, yöneticilikten, öncü ve liderliye geçilmiş bir yönetim modelini gerekli kılar. Bu tür örgütlerin, karşılıklı işbirliği, informel ve samimi ilişkiler, iletişim, danışmanlık, görev devretme, engelleri ortadan kaldırma, güven verme, ekip ruhu geliştirme, destekleme, kolaylaştırma, niteliğe önem verme gibi önemli özellikleri vardır. Çalışanlar arasında

açık davranışlar ve saydamlık üzerine kurulu bir örgüt kültürü, konsensüse dayalı, doğrudan katılımcı demokratik bir yönetim anlayışı, örgütte motivasyon ve tatmin aracı olarak görülür. Bunun aksine geleneksel, hiyerarşik örgütlerde yöneticilik modeli, resmi itaate dayalı, hakimiyet kurma ve kontrol altına alma gibi zaaf noktalarına sahiptir¹⁴⁸.

Çevredeki değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmede, örgüt yapısının esnekliği önemli bir rol oynamaktadır. Çevre karışık ve belirsizse, organik örgütlerin uyum şansı daha fazla olmaktadır. Bu açıdan resmi yetkiden daha çok uzmanlığın önemli olduğu, dış çevreyle ilgili ilişkilerin birçok kişi tarafından yürütüldüğü, davranış esnekliği olan ve çatışmaları yönetebilen bir örgüt yapısının ve buna uygun açık bir kültürün geliştirilmesi gerekir. Ayrıca işletme içinde gayri resmi yapının, organik örgüt yapısı ile bütünleşebilecek bir şekilde düzenlenmesi lazımdır. Organik ve esnek örgüt yapısının oluşturulabilmesinde geçici çalışma grupları, matris örgütler, bağımsız çalışma grupları ve benzeri uygulamalar önemli bir araçtır¹⁴⁹.

Geçici ve hatta bağımsız çalışma grupları, değişik bölümlerdeki yöneticilerin geçici olarak birbirleriyle işbirliği yapmaları sürecidir. Bu gruplar, hasta yapıyı ve belirli bir problemi çözmeye çalışırlar. Mesela kriz durumlarında bağımsız bir kriz grubunun oluşturulması, daha etkili bir çözüme ulaşmada yararlı olabilir¹⁵⁰.

3.6.3. Örgütsel Hedef ve Amaçların Yeniden Saptanması

Amaçlar bir örgütün gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme stratejik yönetim düşüncesinden önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, örgütlerin ulaşmaya çalıştığı uzun dönem genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşamalardır. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmasıdır. Amaçlar işletmenin strateji veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasında da temel teşkil eder¹⁵¹.

¹⁴⁸ Tutar, s.118.

¹⁴⁹ Dinçer, s.428.

¹⁵⁰ Henry P. Knowles ve Borse D. Saxberg, a.g.e., s. 258-259'dan aktaran Dinçer, s.428.

¹⁵¹ Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.8'den aktaran Tutar, s.139

Krizde düşmüş bir örgüt artık önceki bir örgüt olmadığı gibi krizden çıkan örgütte önceki örgüt değildir. Bu nedenle krizi çözmüş bir organizasyonun, krizi “fırsat krizine” dönüştürmek ve “krizden öğrenmek” için örgütsel amaç ve hedefleri yeniden saptaması gerekir¹⁵².

Hedefleri düzenli aralıklarla gözden geçirmek, her yöneticinin önde gelen görevlerindedir. Bu yönetimin kriz sonrası uygulanışı, personelin işine bakış açısına yeni bir canlılık getirdiği gibi, yöneticinin liderlik rolünü perçinlemesi için gereken ortamı da hazırlar. Karşılıklı güven sarsıcı bir kriz döneminden sonra, önceden belirlenen hedefleri daraltmak sık rastlanan bir durumdur. İyimserlik azalır. Bir zamanlar gerçekleşmesi mümkün gibi görünen hedefler, şimdi imkansız sayılır. Yöneticiler hedeflerin bazılarını katı bir biçimde terk ederken bazılarını da iyice küçültürler. Bu son derece yanlış ve zararlı bir tutum olabilir. Yönetici gerçi iyi niyetle hareket etmekte, elemanlarına yeniden başarı duygusunu tattırarak morallerini yükseltmek istemektedir. Bunun en basit şekli de, bu yolda aşılacak engelleri kolaylaştırmak gibi görünmektir¹⁵³.

3.6.4. Örgütsel Çatışmanın Giderilmesi

Kriz gibi birtakım belirsizliklerin yaşandığı durumlarda örgüt içerisinde pek çok sebebe bağlı olarak örgütsel çatışmalara da rastlayabiliriz. March ve Simon birey düzeyli çatışmalara ağırlık veren tanımında kavramı, “standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bozulmanın sonucu olarak birey (ve / veya grup)’in uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğüne uğraması” şeklinde tanımlamışlardır¹⁵⁴.

Çatışmalar örgüt yapısı içerisinde farklı şekillerde karşımıza çıkabilir; Kişisel çatışma, örgüt çatışması ve örgütler arası çatışma. Ancak örgütsel çatışmanın bir kısmı da kişisel sorunlardan geldiği için kişisel çatışma da göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütler arası çatışmalardaki olaylar örgütler içindeki çatışmalara, özellikle gruplar

¹⁵² Tutar, s.141.

¹⁵³ Tack, ss.67-68.

¹⁵⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, s.386.

arasındaki çatışmaya benzerler. Örgütler içinde kişiler arası çatışma ve gruplar arası çatışmalar yaşanabilir. Kişiler arası çatışma, ekonomik değişim ve bu gibi nedenlerle azalan çevresel girdilerden dolayı kişilerin başarı oranlarında bir düşüş görüldüğü durumlarda artar. İşler güçleştikçe şirkette düşmanlık artar. Kişisel çatışmalar belirsizlik olduğu zamanlarda görülür. Sık nakil ya da iletişim kısma gibi örgüt politikaları kişilerdeki belirsizlik durumunu artırabilir. Gruplar arası çatışma, hedeflerde ya da algılarda farklılık ya da katılma gereksinmesi açısından incelenebilir. Karşılıklı bağımlılık arttıkça ortak karar vermeye duyulan gereksinme çoğalır. Programlama ve kıt kaynakların dağıtımını karşılıklı bağımlı hareket gerektirdiğinde, ilgili kararlara katılmaya doğru bir baskı vardır. Tek yanlı hareketler çatışma ve direniş doğurur. Hedefler açık değilse ya da parasal ve kişisel hedefler arasında ayrılığa yol açmasını önleyemiyorsa, çatışma var olacaktır. Örgütlerde uyuşmayan algılamalardan, yani bilgi kaynaklarının değişikliğinden doğan bilgi yetersizliğinden dolayı da çatışma ortaya çıkabilir. Çatışma içinde olan bir örgütte başarı düşebilir. Çatışmanın sonucu kazananlar ve kaybedenler açısından değerlendirilirse, takımlarda görülen endişe zararlı olabilir. Kazanan takımdaki kişiler bile sonuca olması gerektiğinden daha az katkıda bulduklarını hissedebilir, ve süreç içinde çok gergin olabilirler. Belki de istenen, güdüleyecek ancak zarar vermeyecek ölçüde bir endişedir. Bu özellikle kişisel çaba için geçerlidir. Ancak bu durumun grup çabası için de geçerli olması daha az olasıdır¹⁵⁵.

Çatışmaların ortaya çıkmasında örgüt üyelerinin ve içinde buldukları sosyo psikolojik durumların etkisi olabileceği gibi en önemli sebeplerden birisi de iletişime ilişkin nedenlerdir.

İletişime ilişkin nedenler çatışmaların büyük bir çoğunluğunun nedenini oluşturur. Anlam güçlükleri, Yetersiz bilgi akışı, iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir¹⁵⁶;

Anlam Güçlükleri; belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Yaşlı ve genç

¹⁵⁵ Blair Kolasa, s.553.

¹⁵⁶ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, ss.309-310.

kuşağın aynı ifadeyi farklı terimlerle anlatmaları (dil farklılıkları); üniversite gençliğinin kendi arasında geliştirmiş olduğu argo terimleri ebeveyni ile etkileşimlerinde kullanmaları ya da biçimsel yapıdaki farklı departmanların mesleki terimlerin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanamamasına ve dolayısı ile de çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalara neden olacaktır.

Yetersiz bilgi Alışverişi; Hatalı ya da önyargılı davranışlar; rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli, birey ya da grupların arasında yeterince bilgi alışverişinde bulunamamalarının bir neticesidir. Özellikler bireylerin ya da grupların ortak bir genel amaç çerçevesinde, farklı alt amaçlara sahip olarak yer aldığı düzlemlerde aralarındaki bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa karşı eksik bilgi dolayısı ile çeşitli önyargıların doğmasına neden olacaktır. Bir firmanın muhasebe ve pazarlama departmanları, kendi çalışma koşul ve kısıtları hakkında birbirlerine yeterince bilgi sağlayamadıklarında, kendi amaç ve hedeflerinden başka bir şey düşünmeyip; karşı tarafın kendilerine uyması gerektiğini kabul edeceklerdir. Bu iki departmanın kendi hedeflerini ön plana alması sonucu, aralarındaki ilişkilerde doğabilecek aksaklıklardan dolayı karşı tarafın suçlanıp, savunmacı davranışa gireceği kesindir.

İletişim Kanallarındaki Bozukluk; İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanallardan bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında bir çatışma olması kaçınılmazdır. Çocukken oynadığımız “kulaktan kulağa” oyunu, iletişim kanallarındaki tahrifatın etkilerinin en güzel örneğidir.

3.6.5. Kriz İletişiminde Zamanla Savaşma ve Zaman Yönetimi

Kriz dönemlerinde, zaman daraldıkça, onun yaşamsal değeri de o oranda artar. Bu dönemlerde yapılacak işler için, “an”ların bile bir önemi olur. BuF bakımdan, “zamanın değerini sadece yapacak işi olanlar takdir edebilir”. Üzerinde zamanın yoğun baskısını hisseden bir yöneticinin yapacağı en önemli iş, “zamanını yönetmektir”¹⁵⁷.

Zaman yönetimi kullanımını etkileyen etmenler,¹⁵⁸

- Yöneticinin bulunduğu yönetim basamağından kaynaklanan kayıplar,
- İletişim araçlarını etkili kullanmadan kaynaklanan kayıplar,
- Çalışma düzeninden kaynaklanan kayıplar,
- Yöneticinin yeteneksizliği nedeniyle karşılaştığı zaman kayıpları, olmak üzere dört grupta incelenebilir.

Kriz dönemleri gibi ani hareket edilmesi gereken acil durumlarda zamanın hızlı değerlendirilmesi gerekir. İşlerin işleyişini sağlayan yöneticilere de bu aşamada büyük iş düşer. Bütün işlerin kendi kontrolünde ve yetkisi altında olan bir yönetici bunların hepsine birden yönelemeyeceği için zamanı yerinde kullanmak zorunda olduğundan etkinliği sağlamak adına bazı yetkilerini güvendiği, işin hakkından geleceğine inandığı personeline devretmelidir. Bununla beraber günlük yaşantımızı kolaylaştıran iletişim araçlarından telefon, bilgisayar, ses kayıt cihazları gibi araçlarında yersiz kullanımları ya da işimizi kolaylaştıracak şekilde kullanılması zamanı nasıl değerlendirmemizle ilgilidir. Telefonların sürekli meşgul edilmesi iletişimi zorlaştırırken, kişilere ulaşmada zaman kaybına sebep olur ya da bireylerin yanına gidene kadar yapılan telefon görüşmesiyle zaman kazanılabilir. Aynı anda birden fazla kişiye internet aracılığıyla e-mail gönderilebilir. Bunun gibi iletişim araçları pek çok işin daha hızlı ilerlemesini sağlar. Ayrıca çalışma koşulları, çalışanların birbirleriyle olan diyalogları, uyum oranları da zamanın kullanımında performans derecelerinin oranı ile zamanı

¹⁵⁷ Genç, s.356.

¹⁵⁸ İlker Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, s466.

kullanmalarının dengesi bir arada ele alınan konulardandır. Yöneticinin yöneticilik ve liderlik yetkinliği de zamanı yönetmesinde önemli bir kriterdir. Neyi, ne zaman yapması gerektiğini bilen, kararları verirken zorluk çekmeyen bir yönetici zamanını yönetmeyi de bilendir.

Kriz dönemlerinde de zaman kayıplarına neden olan faktörlerin başında plansız hareket etme, gerçek dışı zaman tahminleri, sorun çözmeye ilgi duyulmaması ve astların kötü haber vermek istememeleri gelir. Bunları ortadan kaldırmak için her zaman bir planımızın olması gerekir ve bunun bilincinde olmalıyız. Olasılıklara ve beklenilmedik olaylara karşı hazırlıklı olmalıyız, her zaman olayları yakından takip eden ve yaşanılacak olayları lehimize çevirmek için fırsatları değerlendirmesini bilmeliyiz. En önemlisi bir yöneticinin tüm ekibine istediği her an anında ulaşım bilgi akışını sağlama becerisine sahip olması gerekir.

3.6.6. Kriz İletişiminde Stres Unsuru

Kriz yönetiminde karşımıza çıkan en büyük problemlerden birisi de gerek yöneticilerde, gerekse çalışanlar üzerinde etkisi görülen stres faktörüdür.

Stresin örgüt üzerindeki sonuçları iki başlık altında incelenebilir;¹⁵⁹

- Bireyin verimliliği üzerinde kendini gösterir. Verimlilik aşırı stresten etkilenmiş olabilir. Aşırı stres bireyin verimini düşürür.
- İşe devamsızlık, işe geç gelme, işgören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık nedeniyle kaybedilen işgününün artışı biçiminde ortaya çıkar.

Bu saymış olduğumuz nedenler bile başlı başına bir kriz sebebinin doğmasına neden olabilir.

Kriz dönemlerinde karşımıza çıkan en büyük problemlerden bir diğeri de

¹⁵⁹ İlker Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, s424.

olağandışı yaşanan gelişmelerin görülmesidir. Bu dönemde karşımıza çıkan sorunlarla birebir yüzleşmek yerine örtbas etmeye, yok saymaya ya da kısa vadeli çözümler üreterek yok etmeye çalışırız. Böylece bizde stres unsurlarını kısa süreliğine çözmüş oluruz. Ancak bu durum, sorunları ertelemek anlamına gelir. Buna bağlı olarak daha şiddetli krizlerin yaşanmasına zemin dahi hazırlayabilir. Dolayısıyla yeni stres kaynaklarının oluşmasına neden olabilir.

3.7. Kriz İletişiminde Çalışma Metotları

Kriz iletişimde çalışan elemanların yaptıkları işi büyük bir incelikle yapması gerekir. Kriz iletişimde sorumlu olan elemanlar hızlı hareket etmeli, büyük oranda bilgiyi elde tutmalı, analitik ve karar verebilme yeteneklerinin el verdiği oranda çok planlanmış işi bir arada yapabilmelidir¹⁶⁰.

Kısa bir süre içerisinde etkin iletişim becerisini gerçekleştirebilmek önemlidir. Bunun içinde en son gelişmeleri yakından takip ederek, kontrolün elimizden çıkmasına fırsat vermeden, cevaplanması gereken soruların cevaplarını verecek ve bu imkânları sağlayacak şekilde hareket etme becerisi sağlamak gerekmektedir.

3.7.1. Zaman Tablosu Oluşturma

Bir zaman çizelgesi hazırlamak, reflex bir hareket olmalıdır. Mümkün olduğunca tamamlanmış, tüm önemli bilgileri, hareketleri doğru zamanlama ile içeren yasa ve deneyim açısından uygun bir belge olmalıdır¹⁶¹.

Kriz iletişimi kapsamında yapılabilecek ve uygulanması gereken faaliyetlerin zamanında gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Hızlı hareket edilmesi gereken kriz durumlarında cankurtaran görevini üstlenerek kime, ne zaman ne şekilde ulaşmamız gerektiği konusunda yardımcı olacaktır.

¹⁶⁰ Ogrizek ve Guillery, ss.78-80.

¹⁶¹ Ogrizek ve Guillery, s78.

3.7.2. Karar Destek Sisteminin Geliştirilmesi

Bilgi sistemleri, yönetsel davranışlarda, haberleşmede, problem çözümlemede, istikrarlı karar vermede önemli rol oynayan sistemlerdir. Yönetim sisteminin her kademesinde ve yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, doğru ve etkin karar verme, örgüt açısından yaşamsal bir öneriye sahiptir. Başka bir deyimle karar verme yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bu fonksiyona karar destek sistemi diyoruz¹⁶².

Kriz durumlarında, “grup karar destek sistemi” veya “kriz izleme grubu” faaliyetlerini, dış politikadaki gelişmeleri takip etmekle kullanılan “savaş odası” (war room) veya “durum odası” (situation room) modellerinin işletmelere uyarlanmış biçimleri olan “kriz odası”nda sürdürürler. Kriz odası, işletmenin tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme amacıyla, bir araya getirilmesine karar vermek için kullanılır¹⁶³.

Krize yönelik bir yönetimin, krizi çözmeye yarayacak bilgileri sistematik olarak toplama ve sorunları analiz etmesine olanak sağlayacak teknik donanıma sahip olması gerektiği gibi, bilgi akışının da hızlı, açık ve net bir şekilde işlemesi için özellikle iletişim alt yapısına da sahip olması gerekir.

3.7.3. Soru- Cevap dokümanları hazırlama

Yöneticilerden cevap alınarak hazırlanan sorular açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Her şey yazılmalı, yeniden okunmalı, yönetici tarafından okunmalı dağıtılmalıdır daha sonra bu rapor sürekli olarak güncellenmelidir. Böyle bir belge olmadığında, organizasyon tamamlanmamış, hazırlanmamış ve farklı bağlantılara farklı cevaplar veren bir organizasyon olur. Hızı, başarıyı ve sağlıklı iletişimi, koordinasyonu ve kontrolü sağlamak için yapılmalıdır¹⁶⁴.

¹⁶² Hasan Tutar, Yönetim Bilgi Sistemleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 1996, s.20'den aktaran Tutar, s.121.

¹⁶³ Tamer Koçel, İşletmelerde kriz durumlarında Yönetim Uygulamaları, Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs, 1993.'den aktaran Tutar, s.125.

¹⁶⁴ Ogrizek ve Guillery, s79.

Kriz iletişimde yapılacak bütün açıklamalar, seslenilen hedef kitlenin sorularına cevap verecek nitelikte olmalıdır. Ayrıca yapılan açıklamaların eldeki kesin bilgiler ve raporlar halinde sunulması gerçeklik ve inandırıcılık payını da artıracaktır.

3.7.4. Medya Takibi

Bir kriz neredeyse her zaman olağanüstü bir medya ilgisi ve radyo flaşları ile televizyon röportajları getirir. Bu medya ilgisi çok hızlı bir biçimde sorular, yorumlar ile krizin oyuncularını ve kamuoyunun fikrini çok keskin bir biçimde etkiler. Bu durumda bu faktörleri gecikmeden bir araya getirerek analiz etmek ve iletişim noktasından yönetmek iyi bir fikirdir. Bir olayın ilk izlenimleri ve medyada yer alışı her zaman hafızalara kazınır. Kurumun itibarı ve krizi atlatması medya ile kuracak olduğu diyalog ve medya ile gerçekleştirilen sağlıklı iletişim ile mümkün olacaktır. Ne kadar çabuk medyayı anlamaya ve beklentilerine cevap vermeye çalışırsa o oranda başarılı olacaktır¹⁶⁵.

Kriz iletişimde medyada yer alan konu ile ilgili her türlü haberin gelişimi önem taşımaktadır. Konu ile ilgili bütün haberlerin takip edilmesi, olası durumlar karşısında erken müdahale etme imkanı ya da zamanında harekete geçme fırsatı tanıyacaktır. Yanlış anlaşılmaların ve istenilen doğrultuda bir iletişimin sağlanması medyanın olayı nasıl ele aldığını, hangi sorular üzerinde yoğunlaştığını belirlemekle mümkün olacaktır.

¹⁶⁵ Ogrizek ve Guillery, s.80.

3.8. Kriz İletişiminde Organizasyon Faaliyetleri

Kurumlar kriz dönemlerinde karşılaşılan olayların üstesinden gelmek için kriz elemanları ile toplantılar yapar, sorunları tartışmak, çözüm üretmek, karar almak veya kriz yönetimine geçmek maksadıyla toplanırlar. Burada krizin üstesinden gelmek için uygulanacak iletişim yöntemleri incelenir.

3.8.1. Kriz İletişim Birimi ve Kurum Birimleri Arası Bilgi Akışı ve Ortak

Karar Alma

Kriz iletişimin biriminin kimlerden oluştuğu, sorumluluk alanları, 24 saat boyunca ulaşılacak telefon numaraları, ekip üyelerine her hangi bir biçimde ulaşmanın mümkün olmadığı zamanlarda yedeklerinin detaylı bilgileri verilmelidir¹⁶⁶.

Kriz iletişim biriminin görevi çok daha spesifik ve çok daha belirgindir, tartışmaktan çok harekete ve eyleme yöneliktir. Yöneticilerin ve kriz iletişiminde görevli çalışanların çabasına ek olarak teknik bir konu ya da kriz ile ilgili uzmanlık gerektiren bir konu da varsa bu konunun uzmanı arasındaki ortak bilgi akışının sağlanmasını, harekete geçmeyi amaçlar.

Planlanması gereken ilk nokta acil bir durumda gerçekleşecek kriz iletişim toplantılarının detaylarıdır. Sıklıkla gerçekleştirilen, dışarıda, gece, haftasonu ve tatilde yapılan çalışmalar ciddi bir sorundur. Yapılabilecek en basit çalışma var olan personel için tüm detayları bulundurmaktır.

3.8.2. Ücretsiz telefon hattı

İletişim odasında kriz durumu için özel olarak hazırlanmış bir buton (kontrol paneli) bulunmalıdır. Şirket yöneticilerinin, hükümet görevlilerinin, kurtarma

¹⁶⁶ Ayla ve Aydemir Okay, *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları* s. 438.

ekiplerinin ve iş ilişkisinde bulunanların direkt ulaşabilecekleri özel bir numara bulunmalıdır. Bu özellikler telefon görüşmelerinin daha kolay ve modern bir şekilde organize edilmesini sağlayacak ve çok fazla görüşme gerçekleştirildiğinde paha biçilmez bir değere dönüşecektir¹⁶⁷.

Kurumların özellikle kriz iletişimi kapsamında ücretsiz telefon hattı hizmetleri sunması aynı zamanda hedef kitlenin kendileri için ne kadar önemli olduğu izlenimi yaratacaktır. Panik ve gerilim ortamının azalmasını sağlamakla beraber insanların kafalarına takılan soruları öğrenmek ve onları bu konuda aydınlatmak da kurumlara artı değer kazandıracaktır.

3.8.3. Duvar Bildirileri ve Posterler

Kriz iletişim ekibinde yer alanların bilgilendirilmesinin dışında mağdur ve mağdur yakınlarının olaylar hakkında bilgi sahibi olması ve duyuruların yapılması için geniş boşluklarına ihtiyaç vardır. Buralara asılan posterler sayesinde mağdurların isimlerinden tutunda iletişim kurulması beklenen herkese kadar bir şekilde ulaşma imkanı sunar. Örneğin 1999 yılında Gölcük depreminde yaşanan doğal afet sonrasında yakınlarına ulaşmak isteyenler, bilgi akışının bir şekilde sirkülasyonunu amaçlayan halk ve idari yönetim duvar bildirimlerinden faydalanmışlardır. Durum itibariyle kullanılan en etkili iletişim araçlarından biri olmuştur.

3.8.4. Referans Dokümanları

Şirket prosedürlerini, çalışma alanlarını, faaliyetlerini ve ürünlerini belirleyen temel dokümanlar kriz odasında büyük ve geniş bir çekmecede bir araya toplanmalıdır. Aynı şey kriz sırasında dikkate alınabilecek kataloglar, rehberler ve listeler içinde geçerlidir. Bu bilgilerin bilgisayara aktarılması yer ve zaman açısından faydalı olabilir¹⁶⁸.

¹⁶⁷ Ogrizek ve Guillery, s.74.

¹⁶⁸ Ogrizek ve Guillery, s. 75.

Referans dokümanları aynı zamanda medyanın kurum hakkında öğrenmek istediği bilgilerin de içeriğini oluşturacağından ve bunların elektronik ortamda yer alması bilgiye ulaşmayı hızlandıracaktır.

3.8.5. Görsel İşitsel Ekipmanlar

Kriz yönetiminin gelişmeleri canlı olarak takip edebilmesi ve medyada yer alışı konusunda bilgi sahibi olabilmesi için en azından bir radyo ve video kaydedici ile tamamlanmış bir video setinin bulunması gerekir¹⁶⁹.

Kriz odalarında özellikle basına veri sağlamak için gelişen teknolojiyi de yakından takip etmek gerekir. Eldeki bütün imkanlar bilgi akışının tam olarak sağlanabilmesi için hazır tutulmalıdır. Haberlerin ajanslara anında ulaşmasını sağlamak, gerekli durumlarda telefon, internet, uydu yayını, canlı yayın gibi teknik ekipmana ihtiyaç duyulacak teçhizata da sahip olmak gerekmektedir.

3.8.6. Catering

Kriz gibi herkesin stres içinde bulunduğu dönemlerde yemek servisleri de unutulmamalıdır. Buzdolabı, mikrodalga fırın, ve kahve makinesi mutfak gereçleri ve aperatif yiyecekler de kriz iletişim odasında bulunması gereken temel ihtiyaçlar arasındadır¹⁷⁰.

Kriz iletişimde yapılacak açıklamalarla mesajlar iletilebileceği gibi, yapılan çalışmalara sahip çıkıldığını yansıtacak davranışlar ile de hem ilgili hem sorumlu davranıldığı imajı da çizilmiş olacaktır.

¹⁶⁹ Ogrizek ve Guillery, s. 76.

¹⁷⁰ Ogrizek ve Guillery, s.76.

3.9. Kriz İletişiminde Krizden Etkilenenlerle Kurulacak İletişim

3.9.1. Mağdurlarla İletişim Kurmak

Mağdurlarla kurulacak iletişim temel sorun olmasa dahi kriz iletişimde en büyük ve en zorlu çalışmalardan birisidir. Bu tarz bir çalışmanın etkileri kurumun imajı üzerinde her zaman etkili olacaktır. Bu etkiler anlık değildir. Bu değerlendirmeler geçmiş ve geleceği de etkiler. İmajları sarsacak birçok örnek geçtiğimiz yıllarda yaşanmıştır. Göğüs silikonları, uçak kazaları ve kaçırımları, demiryolu kazaları, kan ve büyüme hormonu rahatsızlıkları düşünüldüğünde akla gelen örneklerdendir. Gerçekte kriz ne olursa olsun ondan etkilenenler yıllarca gündemde kalmaktadır. Suçlamalar, saldırılar, dezenformasyonlar ve mahkemeler birbirini takip etmektedir. Genellikle bu olayların yıllarca gündemde kalmasının sebebi ünlü kişilerin olması, tazminat davalarının görülmesi ve pek çok kişinin bu olaylardan etkilenmiş olmasıdır.

Mağdurlar vakit kaybetmeden göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada kriz iletişimi içerisinde bir kişi mağdurlarla ilgilenmek adına sorumlu yapılmalıdır. Bu kişi, gelişimi planlayabilecek, kullanılabilir insan kaynaklarının tümünü seferber edebilecek, bilgilendirme kanallarını yönetebilecek, tüm iletişim metodlarını kullanabilecek biri olmalıdır. Yükselmekte olan sorunları kontrol etmek genellikle zordur. Yapılması gereken ilk iş mağdurları tanımlamaktır. Çünkü ilk bir kaç saat genellikle belirsizlik ve olumsuzlukla geçer. Mağdurlarla iletişim kurmakta anahtar metod, aktif davranmaktır. Bu, harekete geçerek doğru zamanda gerekli bilgi ve yardımı vermektedir. Örnek vermek gerekirse mağdur ailelerini bilgilendirmek çok önemlidir. Mağdur aileleri ile iletişime geçerken fizyolojik konumları göz önünde bulundurulmalıdır. Ölüm, sakatlık veya kaza durumlarında doğal olarak mağdurlar aşırı travmatik ve streslidir. Aynı durum felaketler, gemi ve uçak kazaları ve terörist saldırılar içinde geçerlidir. Doktor ve psikolog gibi uzmanların fikirlerine bu tür durumlarda başvurulmalı, bildiri, açıklama yapılmadan önce onların görüşleri alınmalıdır¹⁷¹.

Gündemden ayrılmayan krizler arasında en korkulması gereken konu, mağdurların ya da mağdur yakınlarının talebinin gerçeğin açıklanması, krizin nedeninin

¹⁷¹ Ogrizek ve Guillery, s.61.

belirtilmesi veya yasal bir açıklama yapılarak sorumluluğun üstlenilmesini bekledikleri durumlardır. Bu talep kamuoyunda büyük ses getirip yankı uyandırmakta ve kamuoyunun ilgisini çekmektedir. Medyanın mağdurlara yaptığı destek de göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Yapılan her açıklama, her röportaj, her basın açıklaması yerel ve ulusal basında yer bulmaktadır. Bu hareketler tekrar tüm ışıkları kurumun üzerine çevirmekte, sözlerin tutulmadığı, tazminatın yetersiz olduğu söylemleri, kurumu tekrar töhmet altında bırakmaktadır¹⁷².

Mağdur ve mağdur yakınlarının serzenişlerini görenler, kendilerinin veya sevdiklerinin her an bir terörist saldırının, toplu taşıma kazasının, tıbbi kazanın veya doğal afetin potansiyel mağduru olduğunu düşünmektedir. Herkes için bu tür durumlarda harekete geçmek, sorumluluk alanlarını açıkça belirlemek, adil bir sistem olarak görülmektedir. Çünkü bireyler toplumda “bireyin mağduriyeti” konusunda gittikçe yaygınlaşan bir kaniya sahip olmaya başlamaktadır. Bütün bunlar sonucunda her hangi bir durumda artık mağdurlar harekete geçmekte, medya desteğini arkasına almakta, bu hareketler de kurumu zanlı koltuğuna oturtmaktadır.

3.9.2. Kurum İçi İletişimi Sağlamak

Kriz iletişim ekibi içerisinde kurulan sağlıklı iletişimi diğer kurumlar, birimler ve diğer çalışanlar ile paylaşmak esastır. Genellikle ihmal edilen çalışanlar ilk bilgilendirilmesi gerekenler arasındadır. Kurum yapısı içerisinde performans düzeyini, verimi olumsuz etkilememek ve çalışanları panik ve strese sevk etmemek için hem bilgilendirmek hem de onların desteğini sağlamaya ihtiyaç vardır¹⁷³.

Unutulmaması gereken bir gerçek vardır ki o da, kurum içi çalışanlar mesai saati sonrası dışarıda kurumun sözcüsü konumunda olan kişilerdir.

¹⁷² Ogrizek ve Guillery, s.76.

¹⁷³ Ogrizek ve Guillery, s.60.

3.9.3. Kurum Dışı İletişimi Sağlamak

Medya ve kurum personelinin dışında bilgilendirilmesi gereken pek çok kişi ve kurum vardır. Yerel yönetimlerden, idari yöneticilere, konu ile ilgili bilgisi olması gereken kurumlara, mağdur yakınlarına ve konuyu merak eden ve ilgisi olan herkese ulaşmak gerekir. Bunun için yirmi dört saat süre ile hiç aralıksız istenilen zamanda ve yapılacak periyodik açıklamalar ile bilgi akışı kitle iletişim araçlarının aracılığı ile de sağlanmalıdır.

3.9.4. Medya ile İletişim Kurmak

Kriz dönemleri ve ortamlarında örgüt ve medya arasındaki ilişkiler oldukça kritik bir ilişki biçimine dönüşmektedir, çünkü medya krizin etkilerinin kamuoyuna aktarılması, krizin derinliğinin ortaya çıkması ve ilgili hedef grupların krizle ilgili kanaatlerinin oluşmasında kilit bir rol üstlenmektedir¹⁷⁴.

Krizlerde kurum yöneticileri genellikle habercilere doğrudan baskı uygulamanın etkili bir yöntem olduğunu düşünmektedir. Aslında böyle dönemlerde asıl medyanın desteğine ihtiyaç vardır. İçinde buldukları olumsuz durumu kuracakları sağlam iletişim sayesinde medya aracılığıyla düzeltebilirler. Oysa bazı yetkililer mahkemeye gitmeye kadar süren baskı uygulanmaları ile medyayı yanlarına almaya çalışmak yerine karşı safha itmektir ve hatta medyayı yalancılıkla suçlamaktadırlar. Bu kurum için daha zararlı olabilmektedir. Medya ile ilişkiler yıpranmakta ve bozulmakta, medyanın baskısı yönetici ve onun takımı üzerinde daha da artmaktadır.

3.10. Kriz İletişiminde Kullanılan İletişim Araçları

Kurum ya da kuruluşlar gerek çalışanları gerekse diğer hedef kitleleri ile olan iletişimlerinde olup bitenlerden haberdar etmek, onları bilgilendirmek, gerekli durumlarda ikna edebilmek ve hedef kitlenin üzerinde daha fazla etkin olabilmek için çeşitli iletişim araçlarından faydalanırlar.

¹⁷⁴ Aylin Pira ve Çisil Sohodol, s.219.

İnsanoğlu var olduğu sũrece iletişim varlığını sũrdũrmektedir. Konuşma dilinin bile olmadığı dũnemlerde de iletişim vardı. İşaretlerle anlaşmaların sağlandığı dũnemlerde sũzsũz iletişim kullanılmaktaydı. Değişen ve gelişen koşullar içerisinde iletişim araçları da gelişti ve çeşitlilik gũsterdi. Dilin kullanılmaya başlanması ile sũzlũ iletişim sağlandı. Yazının icadı ve kullanımıyla beraber yazılı iletişime geçildi ve iletişim çok hızlı bir sũrece girmeye başladı. ũnkũ bunu takip eden sũre içerisinde baskı makinelerinin icadı ve basılan materyaller, radyo, televizyon ve yeni medya dediğimiz teknolojinin gelişmesiyle karşımıza çıkan pek çok yeni kitle iletişim aracı insanlarla kurulacak iletişimin etkinliğini artırmada önemli bir rol sahibi olmuştur.

En kısa ve belirgin hatları ile sũzlũ iletişim ile başlayan sũreci, yazılı iletişim ve pek çok gelişmeleri ile kitle iletişimi, yeni medya takip etmiştir. Her yeni gelişme bir öncekinin içerisine girerek etkinliğini artırmıştır. Yazılı iletişim kullanılmaya başlandı diye sũzsũz iletişim terk edilmemiş, iletişimin gũcũnũ artırmak için birbiri içerisinde giren daha gũclũ bir araç olarak kullanılmaya çalışılmaktadır. Bireylerin birbirleri ile kurmuş oldukları yũzyũze iletişim onların sũzlũ iletişimini oluştururken, hedef kitle uzerinde daha fazla etkili olabilmek için sũzlũ iletişim sonrasında hedef kitlelere yönelik hazırlanan yazılı materyaller ile yazılı iletişim, sũzlũ iletişimi desteklenmektedir.

3.10.1. Sũzlũ İletişim

Sũzlũ iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılır. Sũzlũ iletişim; yũz yũze gũrũřmeler, toplantılardaki konuşmalar, sũzlũ brifingler, halka hitaplar, sũzlũ sunumlar, telefonla yapılan gũrũřmeler, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komite ve oryantasyon programları gibi çeşitli biçimde kurulur¹⁷⁵.

Kurum ya da kuruluş temsilcileri ile hedef ya da hedef kitleler arasında yapılan tũm konuşmalar sũzlũ iletişim olarak adlandırılır. Bunlar gerek yũz yũze olsun gerekse

¹⁷⁵ Arnold H. Schneider- William C. Donaghy- Pamela Jane Newman; **Organizational Communication**, International Student Edition, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, 1975, p.9'den aktaran. Tutar, rgũtsel İletişim, s.67.

radio, televizyon ya da diğerk teknolojik araçlar aracılığıyla olsun konuşma sözlü iletişimi oluşturur. Bundan dolayı da konuşmacının söylediklerinin içeriğı kadar konuşma şekli, ses tonu, konuşma hızı, sesin seviyesi, konuşmada yapılan tonlamalar, sözsüz iletişimi oluşturan ve görsel olarak bize birtakım mesajları ileten beden dili, ve hedef kitleden alıcıdan kaynağıya yönelik anında geri bildirim alınabilmesi ve bu unsurların gereğince kullanılabilmesi etkinliğı artıran önemli unsurlardandır¹⁷⁶.

Sözlü iletişim gerektiren durumlarda çalışanlara yönelik yapılacak konuşmalarda ve dış hedef kitlelere yönelik yapılacak olan konuşmalarda da sunuş kadar içerikte önemlidir. İçerikte aktarılmak istenen bilginin iknaya yönelik olması, bilgilendirme amacı taşıması, bir şeyler ifade etme ve öğretme amacı olması, belli bir konu hakkında aydınlatma ve görüş beyan etme şeklinde yansımaları görölmektedir. Bu mesajlar o an için ilişkide bulunulan hedef kitlenin özellikleri ve beklentileri doğrultusunda oluşmaktadır. Bundan dolayı kurum ya da kuruluşlar aynı zaman süreci içerisinde ilişkide oldukları hedef ya da hedef kitleleriyle olan iletişimlerinde her hedef kitlenin yapısına yönelik bir konuşma metni hazırlamaktadır. Her hedef kitleye yönelik hazırlanan mesajlarında ortak noktasının aynı olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü özünde aktarılmak istenen mesaj aynı olmalıdır. Fakat hedef kitlelerin yapıları ve beklentileri farklı olacağından ilk açıklamalar beklentilere yönelik yapılarak panik ve stres ortamının yaşanması önlenmektedir.

Kurumiçi halkla ilişkilerde ve kurum dışı halkla ilişkilerde kullanılmak üzere konunun içeriğine ve durumun önemine yönelik olarak öğrenilmek istenilebilecek her konuda belli aralıklarla güncellenmek üzere bant kayıtları ya da farklı gelebilecek konularda ise sorulacak sorulara yönelik birebir telefon görüşmesi yapılabilir. Her şeyden önemlisi bu sözlü iletişim sürecinde en etkili olan unsur konuşmanın gereğince açık, net, tutarlı ve gerçekten bu konu hakkında yetkin ve seslendiğı hedef kitle tarafından kabul edilmiş ve güvenilir olduğu düşünölen kişiler tarafından gerçekleştirilmesidir. Yahut seslenen hedef kitlede bu olumlu düşüncelerin oluşturulması sağlanmalıdır. Aksi takdirde kriz gibi herkesin diken üzerinde oturduğu tedirginliklerin yaşandığı dönemde güven uyandırmayan ve ne anlatılmak istenilenin

¹⁷⁶ Tutar, s. 206.

tam olarak net olmadığı ve belirsizliklerin var olduğu durumlarda yaşanan olumsuzlukları gidermek pek kolay olmayacağı gibi olumsuzlukları tetikleyen bir unsur da olabilir.

3.10.2. Yazılı İletişim

Sözlü iletişim hızlı ve kişiseldir. Vermek istediğiniz bilgiyi verir, karşınızdakinin anlayıp anlamadığını hemen kontrol eder, beden dilini gözlemler ve sormak ya da eklemek istediği başka bir şey olup olmadığını da sorarsınız. Ama herkesle her zaman sözlü iletişim kuramazsınız. Bazen iletişimin yazılı olması gerekir, ya da bu yöntem tercih edilir. Hemen gerekme bile yaptığımız konuşmanın ardından bir mektup göndermek hem kendisine teşekkür etmek hem de gerçekleri ve ayrıntıları bir kez daha vurgulamak açısından çok yararlı olur¹⁷⁷.

Yazı bilgi biriktirmekte, en güvenilir biçimde saklamakta ve ihtiyaç duyulduğunda geri bilgi vermektedir. Yazı kuşkulu durumlarda bilginin tanıklığına başvurma olanağı sunmakla yetinmemekte, aynı zamanda da onları korumaktadır. Yazılı anlatımı zaman ve mekanda yaymaktadır. İletiler yazılı metinlerle somutlaşmaktadır. Yazılı metin içeriğin yeniden üretimiyle, isteğe bağlı olarak çoğaltılabilmektedir. Geleceğe ilişkin olaylardan “önceden haberdar olunması” ve düzenli bir biçimde algılanması olanağını doğurmaktadır. Bu imkan sözgelimi bir ırmağın akışı, yıldızların hareketi gibi farklı öznelere ilişkin genelleştirmelere fırsat vermektedir. Kişilerin bizzat kendilerinin gidemeyeceği yerlere yazıyla iletiler gönderebilme olanağı, resmi yazışmaların artması, iletişim açısından önemli bir birikim yaratmıştır. Sonuç olarak yazı, yığınla bilginin bir araya getirildiği kütüphaneleri, zihinsel “teknoloji” imkanı haline getirmiştir¹⁷⁸.

Yazılı iletişim süreci içerisinde bu kategoride yer alan iletişim araçlarını gazete, dergi, kitap, kitapçık, bülten, broşür, mektup, afiş, pankart, yıllık, oluşturur. Bunların bir kısmı sadece dış hedef kitleye yani kurum dışına yönelik hazırlanabilir. Bir kısmı ise sadece kurum içi yayınları oluşturabilir. Bazı yayınlar ise hem kurum içine

¹⁷⁷ Kristin Anderson, Ron Zemke, **Şapka Çıkartan Hizmet Sunmak**, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.104.

¹⁷⁸ Judith Lazar, **İletişim Bilimi**, Ankara: Vadi Yayınları, 2001, ss.82-83.

hem de kurum dışına yönelik ortak hazırlanan yazılı iletişim araçlarını oluşturur. Bununla beraber görsel ve işitsel iletişim araçlarından da faydalanabileceğimiz gibi yazılı iletişim araçlarının bazılarını teknolojinin sağladığı imkanlar çerçevesinde elektronik ortamda da kullanma şansımız vardır.

Gazete

Halkla ilişkiler çalışmalarını ilgilendiren iki tür gazeteden söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi, kuruluş tarafından yayımlanan işletme gazetesidir. İşletme gazetesinin temel amacı, çalışanlarını ya da kuruluşun ilişkide olduğu diğer bireyleri ve grupları işletmenin etkinliklerinden haberdar kılmaktır. Kuruluşa ilişkin gerek yönetsel konu ve sorunlara, gerekse çeşitli kültürel ya da sportif etkinliklere yer veren işletme gazetesi, özellikle örgüt içi halkla ilişkilerde kullanılmaktadır. Diğeri ise kuruluşla ilişkin haber, kurumsal ve ticari reklamların yer aldığı süreli yayınlar kapsamındaki yüksek tirajlı basılı ürünlerdir. Ulusal ya da yerel ölçekli olan bu tür ürünlerin basıldığı kuruluşlarla halkla ilişkiler birimlerinin olumlu ilişkiler kurması, örgüt imajının yaratılıp sürdürülmesinde veya kriz durumlarında olumsuz kanıların değiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır¹⁷⁹.

Kuruluş gazeteleri, bültenlerden daha kompleks yapısı olan gazeteler, genellikle biçimsel olarak günlük gazete görünümündedir. Yayımlanması kolay ve dergiye oranla daha ekonomik olan gazeteler, periyodik haberlere gereksinim duyulduğu ve daha seyrek yayımlanan dergileri desteklemek gerektiği zaman uygun iletişim yöntemidir¹⁸⁰.

Kuruluş yayınlarının dışında günlük gazetelerle olan ilişkiler de çok önemlidir. Kurum için gerçekten ciddi ve önemli olan bir durumu aktarmak için günlük gazetelerden faydalanmak istenilen doğrultuda etkinliği artıracaktır. Bunun için basın mensuplarıyla yapılan röportajlar, basın toplantıları, kurumun tanıtmak ve anlatmak istediği konu hakkında düzenlenen geziler, basına yönelik verilen brifingler, basın konferansları ve resepsiyonları gibi basına yönelik hazırlanan halklı ilişkiler çalışmaları ile basınla yakın temasa geçilecektir. Özellikle kritik durum arz eden dönemlerde buna

¹⁷⁹ İlker Bıçakçı, *İletişim ve Halkla İlişkiler*, İstanbul: Media Cat Yayınları, 2003, s.125.

¹⁸⁰ Peltekoğlu, s.181.

benzer faaliyetlerin uygulanması iletişimi daha etkin kılmaktadır. Olayların açık, net, objektif olduğu izlenimi yaratan mesajlar iletilmiş olacaktır. Ve bunlarında basında gazetelerde yer alması kurumun vermek istediği mesajların daha etkin olmasını sağlamaktadır. Olayların üçüncü şahıs ağzından aktarılması kuruma karşı duyulan güveni daha fazla artıracaktır.

Dergi

Dergiler genellikle uzmanlık alanlarına bağlı olarak yayımlanır. Kurum ya da kuruluşlarda kendileriyle ilgili olan dergilerde yer almak isterler. Gazeteye göre daha kaliteli bir kağıt kullanılır, bol fotoğraf ve makalelere yer verilir. Dergilerin gazetelere oranla günlük olaylar dışında makale ve benzeri daha farklı olaylara da değinmesi etkinliğini ve okunurluluğunu artırıcı bir faktördür. Kurum bünyesinde planlı yürütülen bir strateji sonrası çıkarılan dergilerin kullanılabilirlik oranları daha yüksektir ve etkinliği daha fazladır¹⁸¹.

Kurum hakkında verilen her haber çalışanları üzerinde o kurumun bir parçası hissini vereceğinden ve çalışanlarında sesine yer verilmesi kurum çalışanları arasında çalışma gücünü artırıcı ve motivasyon sağlayıcı bir unsur olacaktır.

Kitap

Kitaplarda daha çok kurum ya da kuruluşların tepe yönetiminde bulunan kişilerin kurucu ya da sahiplerinin yaşam öyküleri anlatılır. Bu alanda yürütülen bir halkla ilişkiler çalışması ile kurumun nereden nereye geldiği, kurumun tarihi, şimdiye kadar izlediği süreç yapılan etkinlikler, izlenen stratejiler hakkında genel bilgilere yer verilir. Aile şirketi durumundaki Sabancı, Koç gibi Holdinglerin uyguladığı halkla ilişkiler faaliyetleri buna örnek verilebilir¹⁸².

Kutlamalar, yıldönümleri gibi dönemlerde de hazırlanabilecek olan bu çalışmalar, anlatılan biyografiler ve hikâyeler sonrası saygınlığın artmasını ve imajın pekişmesinde etkili olmaktadır.

¹⁸¹ Özkan Tikveş, **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**: İstanbul, Beta yayınları,2005, s.128.

¹⁸² <http://www.umatatabek.net/kia.html>,15..02.2005.

Kitapçık

Broşüre benzemekle birlikte, safa sayısı daha fazla olan ve resimden çok yazıya yer veren kitapçıklar, kuruluşa ilişkin konuların anlatılması açıklanması amacıyla hazırlanan başvuru niteliğindeki iletişim ürünleridir. Kitapçıklar personeli ilgilendiren konularda da kılavuz işlevi görür¹⁸³.

Kurum ya da kuruluşlar ihtiyaç duydukları dönemlerde kitapçık yayımlar. Bu yüzden de yayımlandıkları döneme bağlı olarak kitapçıklar amaçları yönünden çeşitlilik gösterir.

Duyuru niteliği taşıyan kitapçıklar vardır. Bunlar kamunun yararına olan ve yaşanan gelişmeleri halka duyurmak amaçlı hazırlanan kitapçıklardır. Bilgilendirme amaçlı kitapçıklar ise değişiklikleri güncelleştirerek ilgilileri bilgilendirmek amacıyla hazırlanır.

Bununla beraber kuruma yeni gelenleri, kurum bünyesine yeni katılanlara yönelik karşılama amaçlı hazırlanan kitapçıklar olabileceği gibi hedef kitlelerin, kamuoyunun desteğini ve onayını almak için hazırlanan kitapçıklar da vardır. Hedef kitlenin aktif desteğini almak ve yardım sağlamak amaçlı hazırlanır.

Bu kitapçıklar sayesinde kısa ve öz olarak aktarılmak istenen iletiler amaçlar doğrultusunda anlatılmalıdır. Olağanüstü durumlar da faydalanabileceğimiz kitapçıklar sayesinde bilgilendirmenin yanı sıra kendi yanımıza destek ve katılım sağlamaya da yardımcı olur.

Bülten

Bültenler kurumun iç ilişkilerinde kullanılabileceği gibi, genel tanıtımda da kullanılır. Kurumun dış ilişkileri için ise, haberlerin bültenler ile dışarı duyurulması kolaydır, ucuzdur ve istenildiği kadar geniş kitleye bu yolla ulaşılabilir¹⁸⁴.

¹⁸³ Bıçakçı, s. 127.

¹⁸⁴ Alaeddin Asna, **Public Relations**, İstanbul: Der Yayınları, 1998, s.

Kurum içerisinde yayınlanan bültenler haftalık, on beş günlük, aylık olabileceği gibi belli periyotlar içerisinde faaliyet gösterir. Genellikle haber vermek, bilgilendirmek amacıyla bültenler yayınlanır. Bültenlerde etkinliği sağlamak için bazı özelliklere dikkat etmek gerekir. Kriz gibi durumlarda da içerisinde bulunulan durumu aktarmak insanlara bilgi vermek ve olayı aydınlatmak için basına yönelik bültenler hazırlanır. Özellikle böyle zamanlarda bültenlerin içeriklerini ve biçimsel özelliklerini daha bir özenle hazırlamak gerekir.

Broşür

Geniş anlamıyla flyer, sirküler, risale veya küçük kitapçıkların hepsini birden içeren broşür sözcüğü, dar anlamıyla ise, altı veya daha fazla sayfadan oluşan bir kerelik basılan, belirli bir amaçla önceden belirlenen hedef kitleye dağıtılan sürekliliği olmayan basılı iletişim aracını tanımlar. Broşürlerin ortak özellikleri şunlardır; Mesaj daima basittir, amaçları bilgilendirmek, ikna etmek veya eğitmektir, bir kez yayımlanıp, çok sayıda çoğaltılmaktadır, Anlaşılır bir dil kullanılarak ve görsel olarak çekici biçimde hazırlanmalıdır, diğer medyanın bir parçası olmadıklarından kendi dağıtım sistemi vardır¹⁸⁵.

Broşürler genellikle renkli yayınlardır. Kurum ya da kuruluşlar hakkında bilgilere yer verilir. Ön , arka ve ortadaki iki sayfa çok önemlidir. Özellikle kapakta ilgi çekici, dikkatleri üzerine toplayan haberlere ter verilir ve orta sayfada kurumu birebir ilgilendiren önemli haberlere, aktarılmak istenen bilgilere yer verilir. Taşınması kolaydır ve elden ele dağıtılabileceği gibi posta ile de dağıtılabilir.

Mektup

Mektuplar içeriklerine göre değerlendirilebileceği gibi kullanılan araçlara göre de incelenir. Posta idaresi aracılığıyla gönderileceği gibi elektronik ortam sayesinde internet aracılığıyla da daha kısa zamanda ve aynı anda birden fazla kişiye ulaşma imkânı sağlamaktadır. İş dünyasında daha çok içerikleri bakımından iş mektupları önem taşır. Kullanılan araç konusunda da internet yaygın olmaya başlayan ve pek çok

¹⁸⁵ Peltekoğlu, s.186.

kolaylıkları sağlayan bir araç olmasına rağmen klasik yolla gönderilen mektuplar halen kullanılmaktadır.

Belli bir konuda yazılı iş mektuplarının da içerik özellikleri önemlidir. İş mektuplarında bir başlığın, hitap şeklinin, anlatılmak istenen bilgilerinin aktarılış şeklinin yani aktarılmak istenilenin resmi ya da gayri resmi bir dille anlatılması ve iyi dilek cümleleriyle son bulmalıdır. Mektubun kimden geldiğini ve sahibine ait olduğunu bildirmek için imza atılmalıdır. İş mektuplarının özellikle antetli kağıtlara yazılmasına dikkat edilmelidir. Mektubu yazan firmanın adının adresinin ve telefon numarasının yer alması ve bununla beraber mektubu gönderdiğimiz kişi ya da kurumun da bilgilerinin bu mektup üzerinde olmasına dikkat edilmesi gerekir¹⁸⁶.

El İlanları

Kurum ya da kuruluşlar hakkında bilgilerin yer aldığı kitap sayfası büyüklüğünde yahut daha küçük boyutta reklama dönük başka bir yazılı iletişim aracıdır¹⁸⁷.

Kurum ya da kuruluşun yakın çevresinde parayla tutulan kişiler tarafından dağıtılır. Ulaşım imkânlarının kısıtlı olduğu ve görsel ve işitsel iletişim araçlarının da az kullanıldığı yerlerde önemli bir iletişim aracıdır.

Afiş

Afişler kim olduğunu bilmediğiniz kişilerle de haberleşmemizi, daha doğrusu cevap almadan onlara ulaşmamızı sağlar. Yani geniş halk kitlelerine mesaj iletmek için kullanılan haberleşme araçlarındandır. Genel yerlere, alanlardaki işlek yollar üzerindeki duvarlara asacağımız afişler çok kişinin dikkatini çekip mesajlarımızı onlara ulaştırabilir. Bu nedenle çok sınırlı ölçüde olmakla birlikte, afişleri gazete gibi, radyo gibi bir kitle haberleşme aracı olarak kabul edebiliriz¹⁸⁸.

¹⁸⁶ Mete Çamdereli, **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, İkinci Basım, İstanbul: Salyangoz Yayınları, 2005, s.108.

¹⁸⁷ Rıdvan Bülbül, **Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s. 77.

¹⁸⁸ Asna, s.122.

Afişlerin dizayn şekli ve ilgi çekme dereceleri çok önemlidir. Afişlerde daha çok ilgi çekici renkler ve yazıdan çok şekillere ağırlık verilmelidir. Ayrıca afişte yer alan şekiller ile yazılanların yani anlatılmak istenen arasında bir bağın olması gerekir. En kısa cümlelerle dikkati çekmenin ve en etkili olmanın yolları aranır. Hedef kitle üzerinde etkili olan sloganların yaratılması önemlidir.

Pankart

Pankartlar daha çok duyuru kartları özelliği taşıyan ve kapalı mekanlara asılabileceği gibi belli mekanların önlerine de asılabilir. Pankartlarda önemli olan yazıların etkinliğidir. Şekilden daha çok yazıya yer verilir. Buralardaki yazıların insanlar üzerinde etkin olması için slogan niteliği kazanması ve insanları istenilen yönde etkileyecek tarzda hazırlanması gerekir¹⁸⁹.

Büyük harflerle yazılan pankartların kolay okunmasının yanı sıra yer alan sloganların akıllarda yer edecek tarzda hazırlanması önemlidir.

Yıllık

Kurumun bir yıl içinde yapmış olduğu çalışmalarını içerir. Kronolojik bir sıralama söz konusudur. Kurumun ilgi alanının doğrultusundaki genel tüm bilgilere yer verilir. Kurum yönetiminin direktifleri doğrultusunda ilgili olan kişilerin adreslerine gönderilebileceği gibi satılmak üzere de hazırlanabilir. Eğer ki yıllık sadece kurumun ilişkide bulunduğu kişilere yönelik hazırlanmış ise kurum hakkında her türlü bilgiye yer verilir ve çalışanların dikkatini çekecek ve onları yakından ilgilendiren ödüllendirmelere, terfiler, evlenme durumları gibi ta ki resimlerin bile olduğu bir örgütsel yapının anlatıldığı bir formda hazırlanabilir¹⁹⁰.

¹⁸⁹ Bülbul, s.72.

¹⁹⁰ Tikveş, s.131.

3.10.3. Sembolik İletişim

Sembolik iletişim kamuoyu tarafından görülebilecek, takip edilebilecek bir pozisyon almaz. Farklı duygu ve düşünceleri aynı kanala sokup kolektif bir uyanıklılık ve ilgi hali yaratmayı amaçlar. Kriz sırasında sembolik iletişim her hangi bir teknik argümandan çok daha etkilidir. Olaylar karşısında sembolik olarak pozisyon alma, kamuoyunu harekete geçirmede, politik, teknik veya ekolojik bir pozisyon sergilemekten daha etkilidir.

Michel Rocard'a göre tüm faktörleri sembolize etmek , problemi çözmek ve harekete geçmekte problem yaratıcı bir unsur olabilir. Tek bir gösteri, bir kare veya kolektif bir sunum: General De Gaulle'nin 18 Haziran konuşması, Tiananmen meydanında tek bir kişinin tanka karşı durması, Brüksel'de beyaz yürüyüş bunların tümü kriz zamanlarındaki güçlü sembolik iletişime örnektir. Sembolik İletişimin Başarılı olabilmesi için fotoğrafların şok ediciliği ve sözlerin mükemmelliği yeterli değildir. Olay duygusal hareketlenmeyi hızlandırmalı, harekete geçirmeli, duyguların yönü ve şeklini değiştirmelidir. Sosyal ve kültürel işaretler genellikle resim ve yazılarda saklanır. Bayraklar, elçilikler, tarihi eserler veya mezarlar, logolar, işaretler, posterler ve reklam filmlerinin tümü sembolik iletişim için materyal oluşturur. Bunları maskeler, balonlar, posterler, raptiyeler ve broşlar oluşturabilir. Bazen bir nesneyi niteleyen özellikler bir başka kriz olayında kullanılmak üzere olabilir. İngiltere'de mezbahalarda çalışanların, çalışma saatleri sırasında banyo yapmaya zorlanmalarını, bebek bezi takıp yürüyerek protesto etmeleri ve greve gitmeleri gibi örnekler verilebilir. Medya sembolik iletişime sıra geldiğinde direkt röportaj, karikatür, fotoğraf büyük başlık atma gibi özellikleri kullanabilir¹⁹¹.

¹⁹¹ Ogrizek ve Guillery, ss. 67-70.

3.10.4. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları

Okuma ve yazma imkanı olmayan veya insanların daha fazla efor sarf etmeden faydalanabilecekleri etkin iletişim araçlarıdır. Radyo işitsel olarak, televizyon görsel ve işitsel olarak geniş kitlelere ulaşmaktadır. Bununla beraber görselliğin ve işitselliğin yaşandığı televizyon sayesinde inandırıcı olma daha kuvvetlidir. İnsanların ilgisini çeken olaylarla istenilen mesajların aktarılması mesajın hedefe ulaşmasını arttırabileceği gibi etkinliğini de artıran bir rol oynar. Özellikle radyo gibi her yere taşınma imkanının olduğu bu araç mesajların hedef kitlelere iletilmesini kolaylaştırır. Bili verici ve eğlendirici bir iletişim aracı görevi görür. Gerek televizyondan gerekse radyodan yürütülen iletişim faaliyetlerinin belli bir plan dahilinde işlemesi ve belli bir stratejinin izlenmesi hedef ya da hedef kitleleri aydınlatmayı, ikna etmeyi, istenilen doğrultuda bilgi akışının sağlanmasını imkan tanıyacak bir yapı arz eder. Daha önceden de bahsettiğimiz gibi işitselde ses tonunun önemi, görselde ise beden dilinin, jest ve mimiklerin, kılık kıyafetin önemi, hal ve hareketlerdeki duruş, görüş beyan edecek olan kişinin vasfı ve karşısındaki hedef kitle tarafından kabul edilirliliği ve güvenilirliği hedefin kararları ve tutum ve davranışlarının yöne değiştirmesinde önemli bir rol oynar. Eğer ki, kriz gibi olağanüstü bir durumda böyle bir iletişime ihtiyacımız varsa böyle bir iletişim sürecinin dikkatli ve bilinçli bir şekilde yürütülmesi gerekir¹⁹².

Görsel ve görsel işitsel araçlara video, tepegöz projektörler, film, fotoğraf gibi iletişim araçlarını da ekleyebiliriz. Bu iletişim araçları da gerekli durumlarda kullanılarak etkinliği artıran ve iletişimi güçlendiren araçlardandır. Daha öncede değindiğimiz gibi bu saydığımız iletişim araçlarını tek başına kullanabileceğimiz için etkinliği artırmak amacıyla birlikte de kullanabiliriz.

Değişen ve gelişen teknoloji sayesinde de internet gibi tüm dünyayı gözler önüne seren, mesaj konusunda tüm özgürlükleri önümüze getiren yeni teknolojiler elektronik ortamın avantajlarını sunar. Elektronik iletişim sayesinde de aynı anda binlerce kişinin kafasına takılan sorulara cevap verme gibi büyük bir şansa kavuşmaktayız.

¹⁹² Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 4.Basım, Bursa: Ezgi yayınları, 1998, s.147.

3.10.5. Elektronik İletişim

Yeni iletişim teknolojilerinin (yalnız kitle iletişim teknolojilerinin değil, bireysel iletişim teknolojilerinin de) doğurduğu en önemli sonuç, küresel ve yerel düzeyde enformasyon ve bilgi akışının geometrik bir biçimde hızlanmış, kolaylaşmış ve ucuzlamış olmasıdır. Artık dünyanın herhangi bir A noktasından herhangi bir B noktasına günün herhangi bir anında sinyal ulaştırmak, ses, yazı, görüntü ve veri göndermek, sorun olmaktan çıkmıştır¹⁹³.

Kelime işlem araçları, bilgisayarlar, bilgisayar ağları ve bankaları, elektronik mesaj sistemleri gibi, teknolojik gelişmeler, halkla ilişkiler mesleğinde de yakın zamanda kullanılmaya başlanmış, bu suretle birçok iş, zaman ve kolaylık açısından daha verimli ve randımanlı hale gelmiştir. Bilgilerin depolanabilmesi, gerektiğinde geri çağırılıp kullanılabilmesi, yazı ve mektupların bir tuş işlemi ile çoğaltılabilmesi, mizanpaj kolaylıkları; adreslerin, isimlerin ve telefon numaralarının kolayca depolanıp bulunabilmesi; rakip ve dost şirketlerin ve birlikte çalışabilecek medya kuruluşlarının özelliklerinin (yayın türlerinin, hedef kitlelerinin, yayın saatlerinin, birlikte çalışma kolaylıklarının vs.) el altında bulunabilmesi; halkla ilişkiler mesleğini icra edenler açısından, işlerin hızlı ve verimli üretilebilmesi bakımından çok önemli kolaylıklardır. Aynı şekilde bilgisayar ağları ve bilgi bankaları vasıtasıyla, bilgiye ulaşma, haberleşme ve bilgi depolama işlemi de çok basit ve zahmetsiz bir hale gelmektedir¹⁹⁴.

Geleneksel medyanın dışında, CD, VCD, DVD, Interaktif CD, GSM-WAP-GPRS, İnternet gibi tümüyle dijital teknolojiyle üretilen ve içeriği üretenle tüketen arasında yeni bir ilişki tanımlayan medyaya yeni medya diyoruz. Bilgisayar oyunlarından dev veri tabanlarına, sanal mağazalara kadar yeni bir kültürel alan yaratan bu medya türlerinden, tümünün tipik özelliklerini kapsayan interneti ele alacağız¹⁹⁵.

İnternet

Yeni medyanın günümüzde en çarpıcı örneği internettir. İnterneti bilgisayar

¹⁹³ <http://www.medyakronik.com/akademi/makaleler/makaleler13.htm>, 17.05.2005

¹⁹⁴ Roger Haywood, All about Public Relations, Second Editions, London: McGraw-Hill Book Company, 1991, ss.46-49'dan aktaran Oktay, s.83.

¹⁹⁵ <http://www.umitatabek.net/kia.html>,04.05.05

ağlarının ağı olarak tanımlamak oldukça yaygındır. Oysa sayısal ağları birbirine bağlayan ağ olarak tanımlamak, daha anlamlıdır; çünkü birbirine bağlayan sadece “klasik anlamda bilgisayarlar” değildir. Her türlü hareketi görüntü, sabit görüntü, müzik ve ses yanında metinsel verilerin gönderilmesi mümkündür¹⁹⁶.

İnternet günümüzde kullandığımız kitle iletişim araçlarının arasında, gelişen teknolojiyle beraber bilgiye daha kolay ve kısa sürede ulaşma ve imkanı tanımaktadır.

Diğer gerçek zamanlı medya araçları da yeni iş olanakları yarattılar, telgraf ile Western Union, telefon ile Ma Bell, radyo ile RCA ve televizyon ile birçok şebeke ortaya çıktı. İnternetin etkisi ise daha geniş olacaktır: çünkü bireysel düzeyde interactivite olanağı tanıyan ilk gerçek zamanlı kitle iletişim aracıdır. Şu ana dek internetten doğan en ünlü şirketler Amazon, Yahoo!, ve AOL'dür. Fakat bunlar daha ilk adımdı ve yakında hemen her şirketin sanal ortamda iş yaptığını göreceğiz. Telefon şirketleri, televizyon kanalları, kablolu yayın devleri, radyolar ve çiplerden bilgisayara, yazılıma kadar önde gelen tüm teknoloji şirketleri interaktif medyanın yeni dünyasında yerlerini alabilmek için çaba göstermektedirler. Bu süreç tamamlandığında bütün bahislerde sona erecektir. İnternet kar marjının doğasını, rekabeti, hizmeti, iş olanaklarını, geliri ve iş yapmanın günümüzdeki hemen hemen tüm unsurlarını değiştirecektir¹⁹⁷.

İnternetin aslında tıpkı gazeteler, dergiler, radyo ve televizyon gibi bir iletişim aracı olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. İnterneti tertemiz zeminli, tüketicilerin zihninde yeni kategoriler yaratabilenler için sonsuz fırsatların bulunduğu, bütünüyle, yeni iş ortamı olarak değerlendirmemiz gerekecektir¹⁹⁸.

Bugünün labirentler, bulmacalar ve yanlış yollarla dolu hızlı iletişim dünyası bizi kolaylıkla çıkmaz bir sokağa doğru götürebilir. İnternet, internet siteleri, mektuplar, magazinler ve geri kalan tüm araçlar pozitif bir mesaj iletişimi oluşturmada

¹⁹⁶ Haluk Geray, İletişim ve Teknoloji, 1. Baskı, Ankara: Ütopya Yayınevi, 2002, s. 20.

¹⁹⁷ Tom Murphy, İnci Berna Kalınyazgan (çev), **Web Kuralları**, Ankara: Media Cat Yayınları, 2000, s.38

¹⁹⁸ Al&Laura Ries, İnci Berna Kalınyazgan (çev.), **İnternette Marka Yaratmanın 11 Değişmez Kuralı**, Ankara: Media Cat Yayınları, 2000, s.17.

kullanılabilecek mükemmel araçlardır. Fakat bilgiyi koni şeklinde almak, tekrar paketleyip, kullanmak ve bilgiyi paylaşmak amacıyla iletmek yeterli değildir. İletişimde bulunan herkes öncelikle elde edip işlediği, kullandığı bilgi ile kendisini tatmin etmelidir¹⁹⁹.

Aynı anda geniş kitlelere ulaşmayı sağlamaktadır ve istenilen amaçlara yönelik çalışmalara imkan tanır. Her an her dakika bilgi akışını sağlama fonksiyonu vardır. Bilgisayar ağı üzerinden gerçekleştirilen bu sistem sayesinde diğer teknolojik araçlarında kullanımıyla etkinliği daha da artmaktadır. Görsel ve işitsel olarak kitleler üzerinde güçlü etki uyandıran televizyon kullanımını zamanla ve kullanıcı sayısının artmaya başlamasıyla internet doldurmaya başlamaktadır.

İnternetin kullanımıyla beraber kaynak ve alıcı arasında çift yönlü bir iletişim başlamıştır. İnsanların her an ulaşabilecekleri bir araç olması ve iletmek istedikleri bilgileri geri olarak bildirmeleri sayesinde karşılıklı olarak yakınlık ve kafalara takılan soruların cevap bulmasına imkan tanımaktadır.

İnternet kurum ya da kuruluşların hedef veya hedef kitleleriyle olan iletişimlerinde ve onlarla kuracak olduğu iletişimin şekline göre yapılabılır. Sadece kuruma özel bilgisayar ağının kurulması, ilgili olan diğer hedef kitleleriyle kurabilecekleri iletişim şekli ve genel olarak herkese seslenme şekli farklılık göstererek en etkin ve başarılı iletişim ağını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Sürekliliğin olduğu bu sistem içerisinde en son olayların takibi ve gelişmelerin burada da yansıtılması kullanılrlığını arttırıcı bir unsurdur. İnsanlar televizyona ulaşamadıkları ya da televizyon üzerinden göremeyecekleri dünyanın bir ucundaki habere anında internet sayesinde ulaşma şansına sahip olmaktadır. İnternetin pek çok avantajları olduğu gibi kontrollerin tam olarak olmadığı bir ortam olması ve özgür bilgi akışının olması nedeniyle bazen de asılsız haberler nedeniyle zor durumlar yaşanabilir. Bundan dolayı da sürekli olarak yaşanabilecek olaylara karşı hazırlıklı ve duyarlı olmak gerekir. Çünkü önemsenmeyen en küçük bir haber bir süre sonra çok büyük krizlere neden olabilir. Bun yüzden İnternetin bize sunduğu nimetlerin yanı sıra dezavantajları da vardır. Değişen ve

¹⁹⁹ John Shepherd, *Nuclear Engineering International*. Dartford: Mar 2004. Vol.49, No. 596; ss.39-40.

gelişen dünya koşulları her şeye rağmen yeni yeni yaygınlaşmakta olan internetin gelecek yılların en etkili iletişim aracı olacağını göstermektedir.



4. KRİZ İLETİŞİMİNDE İNTERNETİN ETKİNLİĞİ

4.1. İnternet

Gelişen teknoloji koşullarında hayatımızda yoğun olarak yer alan gazete, dergi ve televizyon gibi kitle iletişim araçlarının ardından internet, hayatımızı önemli ölçüde etkileyen ve yaşanan anı dakikasınca takip etme imkanı sunan iletişim aracıdır.

İnternet global, yüksek hızlı bir ağıdır. Bu ağ bilgisayarlardan oluşur. Ağ denilince anlaşılması gereken kayıtlı ya da kayıtlı olmayan kullanıcı ve müşteriler bütünüdür. İnternet çoğu zaman “bilgi otobanı” olarak da tanımlanır. Bu tanımdan da anlaşılabilceği gibi net kullanıcıların çeşitli ve birbirinden farklı yolları izleyerek bilgiye ulaşabilmeleridir. Bu aşamaya “surfing” yani surf yapmak denir. İnternet tanımlaması kolay yapılabilecek bir araç değildir. Televizyon kanalları, radyo istasyonları, gazete ve dergiler birer geleneksel kitle iletişim araçlarıdır. Fakat internetin geleneksel medya araçlarından farkı interaktif olmasıdır²⁰⁰.

İnternet devrim niteliği taşıyan 3 elementi, son 10 yıl içerisinde birleştirip eşitledi. İlki yazılı ve yayınlanmış haber niteliği taşıyan dökümanların halka açılması ve 247 / 7 oranla ulusal ve uluslararası okunabilirliği mümkün kılması. İkincisi bilimsel literatür, halka açık yayınlar barındıran, medyada yer alan haberlerin arşiv kayıtlarının da bulunduğu, kullanıcılar ve entitüler tarafından çok ucuz maliyetle ulaşılabilen güvenilir online bilgi kaynakları oluşturması. Üçüncüsü ise gayet ucuz olan web kayıtlarının kişisel kullanıcılar tarafından yayınlanmasıdır²⁰¹.

İnternet, birçok bilgisayar sisteminin birbirine bağlı olduğu dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. Bu iletişim ağları birden fazla bilgisayarın bir araya gelmesi, birbirleri arasında sağlanan bilgi ağı, haberleşme ağı ile oluşmaktadır. Bu iletişim ağı sayesinde insanlar her geçen gün ürettikleri bilgiyi,

²⁰⁰ Yasemin Giritli İnceoğlu ve Şengül Özerkan “İnternet” **Visual Communication Design Dept., Symposium Of Interactive media Design**, İstanbul: Yeditepe University, January 13-15 2003, s.63.

²⁰¹ Gary B. Goldstein, **Public Relations Quarterly**. Rhinebeck: Summer 2004. Vol.49, No 2, ss.19-23.

saklamak ve diğerleri ile paylaşmak ve kolayca ulaşma imkanı bulduklarından dolayı günlük hayatlarında daha çok yer vermeye başlamışlardır. İnternet bu ihtiyaç sonrasında ortaya çıkan büyük bir teknolojik gelişmedir. Bu teknoloji sayesinde insanlar pek çok alandaki bilgilere ihtiyaç duydukları zaman daha kolay, ucuz, hızlı ve güvenli bir şekilde erişebilmektedir.

İnternet üzerindeki trafik her yüz günde bir ikiye katlanmaktadır. Bu büyüme bilgisayar, yazılım, hizmetler ve iletişim alanında yapılacak yatırımların ve sağlanacak gelirlerin ne kadar büyük olacağını göstermektedir. İnternet gelişen bilgi ekonomisinin en büyük ateşleyicisi ve destekçisi olduğunu artık kanıtlamıştır²⁰².

Kişilerin değişik konularda fikirlerini ortaya koymalarını sağlayan demokratik bir platform oluşturan internetin toplumsal ve politik dinamiklerini açıklamak için pek çok araştırmacı 'Batı' metaforunu kullanıyor. İnternetin sunduğu sanal olan 'Batı' gibi 'boş' 'kanunsuz' ve bu nedenle özgürlükler ülkesi olarak tanımlanıyor²⁰³.

4.2. İnternetin Tarihçesi

İnternete ilk olarak bugünkü amacından farklı olarak ABD Savunma Bakanlığı'nın uygulamalarında rastlıyoruz. Askeri amaçlı bir kullanım için ortaya çıkmıştır. Ekim 1957'de Sovyetler Birliği'nin ilk sputnik uydusunu uzaya göndermesiyle ABD teknolojik üstünlüğü kaybetme riski ve 1960'lı yıllarda soğuk savaş döneminin nükleer çatışma tehdidi yüzünden savunma amaçlı projelere büyük harcamalar yapıyordu²⁰⁴.

Bu araştırmaları yapmak üzere 1958'de ABD'de ARPA (İleri Araştırma Proje Ajansı) oluşturuldu. ARPA'nın öncelikli amacı uzay çalışmaları, füzeler ve nükleer silahlarla ilgiliydi. Ancak bünyesinde ülkenin her yanındaki Üniversitelere dağılmış binlerce bilim adamı çalıştırdığından, bu kişilerin bilgisayarları arasında veri alışverişi

²⁰² İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Kariyer yayıncılık, 2002, s.23.

²⁰³ Berrin Balay, **İnternetin Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanımı**, İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, 2002, sy:13, s.848.

²⁰⁴ <http://www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/yasinbeceri/bolum3.htm>, 24.05.2005

sağlayacak bir sistem geliştirmeye de ihtiyaç duyuyordu. ABD tarafından geliştirilen ve ARPANET (Advanced Research Project Authority Net) adı verilen proje, Ülke savunmasını birbirine bağlı bilgisayarlarla kuracak iletişimle koordineli bir biçimde sağlamak amacıyla 1969 yılında geliştirilmiştir. Projeye göre herhangi bir bilgisayarın devre dışı kalması ağa bağlı diğer bilgisayarları etkilemeyecek ve iletişim devam edecektir. Ağı düzenleyen ya da denetleyen herhangi bir merkez bulunmadığından sürekli ve kesintisiz bir iletişim mümkün olabilecektir. NASA'nın kurulmasıyla beraber ARPA'ya verilen mali destek kesildi. Fakat bununla beraber çalışma alanı konusunda istediği gibi hareket etmesi iletişim ağlarının gelişmesini sağladı. ARPANET'ten başka bilimsel amaçlı NSFNET 1986 yılında (National Science Foundation) ticari amaçlı (compuserve) gibi yeni ağlar da kullanıma açıldı. İlk olarak 1973 yılında birbirinden farklı ağların aralarında veri iletimini sağlayabilecekleri, ortak bir dil oluşturularak birleştirilmeleri kararlaştırılmıştır²⁰⁵.

Bu amaçla geliştirilen TCP/IP (Trans Control Protocol / İnternet Protocol) kullanılmaya başlandı. TCP/IP, internet üzerinde yer alan farklı özellikteki bilgisayarların ve ağların birbiriyle sağlıklı bir şekilde iletişim kurabilmelerini sağlayan ortak bir dil geliştirilmiştir. 'Ağların ağı' olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle TCP/IP protokolleri bilgisayarlar arası veri iletişiminin kurallarını koyar²⁰⁶. Bu ağı üniversiteler, okullar, araştırma kurumları, devlet kurumları, ticari kuruluşlar, sivil toplum örgütleri ve bireyler oluşturmaktadır.

İnternetteki gelişmeler günümüzde WWW (World Wide Web) kavramıyla ortaya çıkmıştır. WWW internet kullanımında, kullanıcıya sağladığı büyük kolaylıklarla önemli bir işlevi yerine getirmiştir.

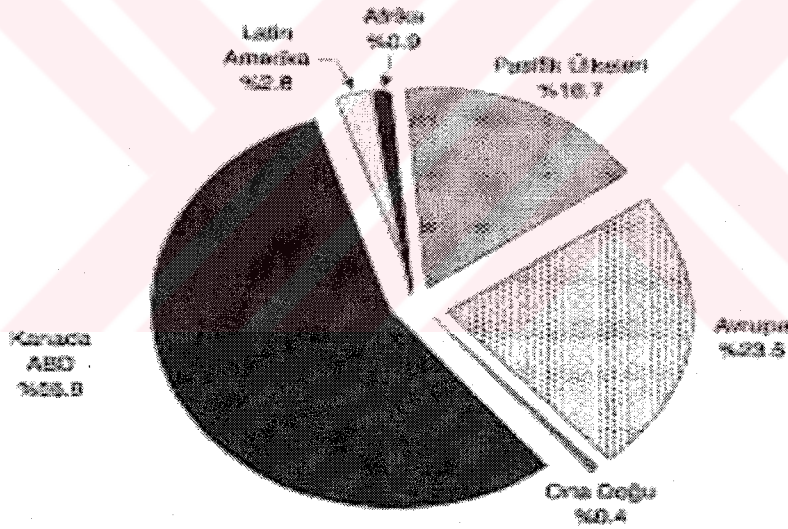
İnternet 1960'lardan beri var olması ve kullanılmasına rağmen son birkaç yılda dikkati daha fazla çekmiş ve ucuz kişisel bilgisayarlar tarafından kullanılmaya başlanılmıştır. Link Resources Company'e göre New York'lu bir araştırma şirketinin yaptığı araştırmanın sonuçları 1989 yılında kişisel bilgisayar kullanımına oranı %22 iken 1994 yılında bu rakam %42'dir. Amerikan aileleri çocukları ile birlikte %42'lik bir

²⁰⁵ <http://www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/yasinbeceri/bolum3.htm>, 24.05.2005

²⁰⁶ <http://www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/yasinbeceri/bolum3.htm>, 24.05.2005

oranla kişisel bilgisayar kullanmaktadırlar. Time dergisine göre her gün 20 milyon kişi internete bağlanmaktadır ve bu oran her geçen gün bir çığ gibi artmaktadır. İnternette kullanıcıları etkileyen şeyler; e-mail, tartışma grupları, uçuş saatleri, alışveriş, gibi özelliklere doğrudan bağlantı, bir Bob Dylan parçasına direkt erişim, dünya üzerindeki herhangi bir kütüphanenin, kitap arşivine girebilmek kullanıcıları cezbetmektedir. Basit anlamda internet kullanımı, kendi yazılarımızı yayımlamak, güncellemeler yapmak, oyun oynamak, elektronik posta göndermek ve almak, dünya üzerinde kütüphaneleri incelemek, ticaret, soru sormak ve cevaplamak, fikir alışverişinde bulunmak için kullanılabilir. İnternete bağlanmak, kişisel bir bilgisayar, modem ve bu modemi kontrol eden bir yazılım aracılığıyla olmaktadır²⁰⁷.

Dünyadaki İnternet kullanıcılarının⁽¹⁾ bölgelere göre dağılımı, Eylül 1999



Kullanıcıların toplam sayısı: 201 Milyon

Kaynak: <http://www.konrad.org.tr/index.php?id=132>, 04.05.05

²⁰⁷ Eugene Marlow, Janice Sileo, *Electronic Public Relations*, U.S.A: Wodsworth Publishing Company, (ITP) International Thomson Publishing Company, 1996, s.25.

4.3. Türkiye’de İnternetin Tarihsel Gelişimi

İnternet hala çok yeni bir olgudur. İnsanlar yeni şeyler denemeyi bekliyor ve istiyor. Bu film, radyo, televizyon veya diğer kablolu servisler gibi değildir; Kendi kurallarına sahip ve ilk kuralı kontrolün tüketicide olması olan yeni bir kitle iletişim aracıdır. Video oyunlarını düşünün; insan aklının, bir kitle iletişim aracı ile etkileşimde iken dakikada yüzlerce komut verebilme yeteneğinin olduğunu göreceksiniz. İnternet kontrolü tüketiciye devretmiştir. İnternet sağlık, iş, refah, eğitim, kültür ve yaşadığınız dünya ile ilgili kalıcı seçimler yaparak hayatınıza girmektedir²⁰⁸.

Türkiye’de internet bilgi ağının oluşumu hemen hemen son 10 yıllık bir dönemi kapsar. Devlet konuyla ilgili ilk çalışmaları Devlet Planlama Teşkilatı’na (DPT) ve ODTÜ’ye yaptırmıştır. İlk bağlantı Nisan 1993’te ODTÜ’den gerçekleştirilmiştir. Üniversiteler ve Tübitak’ın desteği ile başlayan internet çalışmaları sayesinde tüm üniversiteler internete açılmıştır. 1994 yılında Ege Üniversitesi’nin internete bağlanmasıyla internet kullanımı yayılmaya başlamıştır.

İnternetin Türkiye’de belirli bir düzen halinde kullanılması için Milli Güvenlik Kurulu’nca Ulaştırma Bakanlığı’na verilen talimat üzerine, Bakanlıkta Haberleşme genel Müdürlüğü oluşturulmuştur. Yeni birimin koordinasyonunu sağlayacak Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yüksek Öğretim Kurulu ve Türk Telekom A.Ş. temsilcilerinden bir kurul kurulmuştur. TÜBİTAK’ın teknik destek sağladığı bu kuruluşa TURNET (Turkish Network) ismi verilmiştir. TURNET’in ana santral görevi görmesi ve abonelere servis vermesi de planlanmıştır²⁰⁹.

Dünya Bankası Projeleri ile desteklenen internet kullanımı geliştirilmeye çalışılmıştır. Fakat ülkede yaşanan ekonomik krizler internetin lüks tüketim sınıfına girmesine neden olmuştur. Bu da internet gelişiminin yavaşlamasında etkindir. Her şeye rağmen son birkaç yılda internet kullanımında büyük artışlar gözlenmektedir.

²⁰⁸ Murphy, s.66

²⁰⁹ Halil İbrahim Gürçan, **Sanal Gazetecilik**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayınları, 1999, s.57

Elektronik iş ortamının yayılmasının bir göstergesi olarak ülkemizde bilgisayarın penetrasyonu ve internet kullanımının yaygınlığı hakkında çeşitli kaynaklardan değişik bilgiler vardır. Ülkemizde internet ortamı kurumsal kullanım ve kişisel kullanım bazlarında incelenmesinde fayda vardır. Economic Intelligence Unit'in www.ebusinessforum.com internet sitesi elektronik iş durumu bakımından dünyayı üçe ayırmıştır. Büyük sıralama da büyük ve sağlıklı ülke ekonomisi kadar iletişim alt yapısının internet trafiğini karşılayacak kapasitede olması göz önüne alınmıştır. Yetmiş değişik göstergenin takip edildiği incelemede, göz önüne alınan faktörler; ekonomimin gücü, politik istikrar, mevzuat ortamı, vergi politikaları ve ticaret ve yatırıma açıklıktır. En üst 15 sırada 13 kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkeleri. Sıralamanın sonunda Afrika, Ortadoğu ve asya ülkeleri yer almaktadır. Reformcu Doğu Avrupa ve Latin Amerika ülkeleri ortaya toplanmışlardır. Türkiye ikinci grubun sonlarında 39. sırada yer almaktadır. (www.ebusinessforum.com)²¹¹.

Araştırma şirketi Millward Brown, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 14 ülkede gerçekleştirdiği 'Euro Media Trends 2005' araştırma sonuçlarını açıkladı. 27 Mayıs'ta Polaris Plaza'da gerçekleştirilen basın toplantısında açıklanan rapora göre pazarlama iletişimi kampanyalarında televizyon, dergi, gazete ve açık hava gibi geleneksel mecralar ağırlığını korurken, internet de ana mecralar arasında yer almaya başlıyor. Araştırmaya göre hedef kitleye ulaşmada en etkin mecra hâlâ televizyon iken, yeni bir ürünün bilinirliğini arttırmak, yerleşik bir mecra'yı zirvede tutmak, tüketiciyi elde tutmak ve sadakati artırmak için en etkin mecralar televizyon ve dergiler. Müşteri kazanmak için ise televizyon ve dergilerin yanısıra promosyonlar da etkili oluyor. Toplantıda bir konuşma yapan Millward Brown Türkiye Genel Müdürü Betül Khan, Türkiye'de geleneksel mecraların yanısıra internetin de bir mecra olarak kullanılmaya başlandığını dile getirdi²¹².

²¹⁰ A. Selami Güleç ve Azmi Yalçın, Elektronik İstila, İstanbul: Nobel Yayınları, 2003, s. 59.

²¹¹ Güleç ve Yalçın, s. 59.

²¹² <http://ilef.ankara.edu.tr/reklam/yazi.php?yad=7096>, 27.05.2005.

4.4. İnternetin Önemi

Değişen dünya koşulları içerisinde teknolojik gelişmeler ve globalleşme süreci kurum ya da kuruluşların dünya ile bağlantılarını daha aktif hale getirdi. Fakat beraberinde karmaşık bir toplumsal ve ekonomik yapıyı oluşturmaktadır. Bu durum da kuruluşun kendisini ifade etmesini güçleştirmektedir. Kurumların bu değişimlere ve gelişmelere paralel olarak daha geniş kitlelerle iletişim kurma zorunluluğunun oluşması kendilerinin sesini dışarıya duyurmak isteyen kurumlar için halkla ilişkilere ve iletişim sağlamaya yarayacak olan diğer yeni araçlara duyulan gereksinimi arttırmaktadır.

İnternetin bütün ağların ağı olması ve binlerce daha küçük ağdan oluşması gibi, içeriğine de aynı gözle bakılabilir. Net milyarlarca küçük bilgi parçacığının yuvasıdır. İnternetin büyüklüğünü bu küçük bilgi parçacıklarının çoğaltılması yaratıyor. Dünyayı saran ağ, içerisinde her biri akla gelebilecek hemen her konuyla ilgili binlerce potansiyel bilgi parçası taşıyan milyonlarca gözün bulunduğu, çok büyük bir kutu olarak düşünülebilir. Fakat o, bir bilgi ve veri ambarı olmaktan çok daha fazla bir şey olup, her an her biri birer müşteri olabilecek milyonlarca insanı birleştiren bir bağıdır. Bu digital ortam, bireyleri sadece bilgiye değil, diğer bireylere de bağlandığı için, aynı zamanda, geçici bir süre için oluşan veya kalıcı olan topluluklara da ev sahipliği yapar. Nette yığınlar değil, sadece, her biri anlık seçimler yapan milyonlarca birey vardır. Neti küçük parçalardan oluşan bir ağ olarak görmek, yani küçük düşünmek daha büyük işler yapmak yolunda şirkete yardımcı olabilir²¹³.

İnternet sayesinde insanlar istedikleri konuya çok daha kısa zamanda, geniş kapsamlı ve kolayca ulaşabilmekte, birbirleriyle kısa sürede haberleşme imkanı bulabilmekte, ayrıca görüşlerin aktarımını sağlayacak bir platform oluşturabilmektedir. Böylece sürekli bilgi akışının sağlandığı bir iletişim süreci yaşanmaktadır.

Ayrıca hem kişilerin internette sörf yapmaları hem de kurum ya da kuruluşların hedef kitleye ulaşmak için geniş imkanlar sağlaması bilinirliklerini arttırmaktadır. Kabul edebilirliklerini kolaylaştırmaktadır. Çok az masrafla, yeni hedef kitleler ve daha geniş hedef kitlelere ulaşma imkanı sağlar.

²¹³ Chuck Martin, **Dijital Dünya**, Metin Özbey (çev.), İstanbul: Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1997,s.23.

4.5. İnternetin Faydaları

İnternet ile gerçekleştirilmesi mümkün pek çok faaliyet vardır. Herhangi bir kullanıcının internet ile gerçekleştirebileceği faaliyetler arasında, internet kullanıcıları ile kişisel görüşme, meslektaşlar ile haberleşme, makale değişimi, kitap veya yazılım duyurusu, konferans ve başvuru duyurusu, başvuru veya özet gönderme konuları yer almaktadır. Ayrıca belirli konularda uzmanlaşmış elektronik tartışma ve haberleşme gruplarına katılmak, gelişmeleri izlemek, bilimsel yardım almak, uluslar arası meslek kuruluşlarının ve örgüt veri tabanlarına, teknik raporlarına, ders notlarına erişmek ve para vermeden bazı yazılımlara sahip olmak da internet ile mümkündür²¹⁴.

İnternet ağı içerisinde merak ettiğiniz her şeye cevap bulabilirsiniz. Dünyanın her köşesindeki insanlarla iletişim sağlanabilir. Dünyanın herhangi bir yerindeki güçlü bilgisayarlara girip kaynaklarından yararlanabilir, Dünyanın en büyük kütüphanelerinde araştırma yapabilir ve dünyanın en ilginç müzelerini ziyaret edebilirsiniz. Videolar seyredip, müzik dinleyebilir ve özellikle multimedya dergilerini okuyabilirsiniz. Neredeyse istediğiniz her şeyi satın alabilirsiniz. Bütün bunları dünyanın en büyük bilgisayar network'ü (ağ) olan internete dalarak yapabilirsiniz²¹⁵.

İnterneti bir halkla ilişkiler aracı olarak ele alırsak; yazılı basına basın bültenlerini ulaştırma imkanı tanıyan, görsel basına uygun malzemelerin hazırlanmasını sağlayan, ayrıca hedef kitlelere çok kısa zamanda ulaşma imkanı tanıyan önemli bir iletişim aracı olduğunu söyleyebiliriz.

İnternet, erişimde sunduğu hız, mekan, ve zaman sınırlamasını saat farklılıklarını ortadan kaldırması, onun bilgiye erişimde günümüzün etkin bir aracı olmasını sağlamıştır. İnternet ile bilgiye erişimde şu avantajlar elde edilmektedir²¹⁶;

- Basılı devlet dokümanlarına ve yayınlarına ulaşmada zorluklar yaşanabilir. İnternet ile evden dışarı çıkmadan, elektronik ortamda mevcut olan her tür bilgiye, varsa görüntü ve sesleriyle birlikte kolaylıkla ulaşılabilir.

²¹⁴ <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi03/hizmet.htm>.22.01.2005

²¹⁵ http://www.webokul.com/internetnedir/bolum_1.htm.18.10.2004

²¹⁶ Gürçan, s.64.

- Geleneksel basılı materyallerin online, (elektronik) versiyonlarına, ansiklopedilere, elektronik kütüphanelere ulaşılabilir. Çoğaltılmasına ve kullanılmasına izin verilen makalelerin, yazıların çıktıları alınabilir.
- WWW'deki elektronik dergiler ve hipermetin dokümanlarındaki materyaller, geleneksel iletişim araçlarından farklı biçim ve içerikte bulunabilir. Çünkü bu dergilerdeki makalelerde hipermetinin sunduğu bağlantı imkanı ile başka bilgilere ulaşabilmekte, sayfalarda yazı yanında görüntü ve ses de bulunabilmektedir.
- Basın bültenleri ve medya bağlantıları sayesinde haberler aracısız olarak, internette doğrudan kaynağından sunulabilmekte ve alınabilmektedir.

4.6. İnternette Sansür ve Güvenlik

İnternet insanlara çok geniş bir kullanım imkanı ve sınırsız özgürlük alanı yaratmıştır. Böylece her tür düşüncenin elektronik ortamda yayınlanması sağlanmaktadır. Bu olay beraberinde pek çok konunun suistimalini ve etik problemleri de ortaya çıkarmaktadır. Bunun üzerine gerek kurumlar kendi çaplarında gerekse hükümetler geniş çapta internet üzerindeki bu sınırsız özgürlük alanını engelleyici bir takım çalışmalar içerisine girmektedir. Elbetteki bu engellemeler tepki de toplamaktadır.

Türkiye'deki TURNET'in (Turkish Network) ortaya çıkan internette sansür olgusu, internet hizmetlerinin tek elde toplanmasına yönelik çalışmalara ve internetin Türk Telekom (TT) elinde tekelleşmesi ile TT'nin kartelleşmesine karşı çıkmak, TT'nin internet servis sağlayıcı firmalara yeterli hat vermemesine tepki göstermek, TT'nin internet konusundaki tekelci tavrını kınamak ve protesto etmek amacıyla dünyadaki ilk sanal miting, 19 haziran 1996'da düzenlenmiş, internet'te çok sayıda kişinin gönderdiği mesajlarla TT kınanmıştır. Bazı internet servis sağlayıcı (İSS) firmalar, abonelerini korumak bağlamında, bazı web sitelerine (örneğin pornografik içerikli sitelere) erişimi engellemek üzere bir güvenlik duvarı oluşturmakta (örneğin İhlas Net bunu uygulamıştır.) Bu suretle İSS'nin belirlediği ve erişimini engellediği bazı sitelere erişim

olanağı bulamamaktadır. Ancak görünen odur ki, inanılmaz bir hızla genişleyen WWW'de hükümetlerin, İSS'lerin belirli sitelere sansür uygulaması, erişimi engellemesi pek mümkün değildir. Çünkü erişimi engellenen veya illegal yayımlar gerçekleştiren web siteleri sürekli olarak adres değiştirmekte ve bu tür sitelerin yayım yapmasını engellemek ve sansür uygulamak mümkün olamamaktadır²¹⁷.

İnternette güven en çok kullanıcıların kafasında soru işareti yaratan konuların başında gelmektedir. İnternette faaliyet gösteren her kurum ya da kuruluşlar, gizlilik gerektiren konularda, güvenliği sağlamak, belli başlı dosya ve programlara yetkisi olmayan kişilerin girmesini engellemek, kötü amaçlı yapılabilecek değişikliklere karşı kullanımı engellemek zorundadırlar. İnternet üzerinden bankaların yürütmüş oldukları bireysel bankacılık işlemleri için sürekli olarak kişilerin yapmaları ve yapmamaları gereken işler için uyarılması yaşanabilecek sorunları en aza indirmek için izlenecek yollardan bir tanesidir.

Güvenlik önlemlerinin artırılması ve bunlara yönelik programların işleve geçirilmesi, sorunları minimuma indirmek için uygun olsa dahi işlemlerin uzamasına ve hızın düşmesine neden olacağı için kullanıcılarda olumsuz tepkiler yaratmaktadır²¹⁸.

Her ne kadar kurumların gerekse bireylerin konu üzerindeki hassasiyetine karşılık güvenlik amaçlı yapılacak şifreleme işlemleri, üyelik bilgileri ve üye kimlik bilgilerinin depolanması, kimlik belirleme, sorgulama faaliyetleri, güvenlik duvarlarının oluşturulması, virüs koruma programlarının uygulanması ile internet üzerinde karşılaşılabileceğimiz sorunlar giderilmeye çalışılmaktadır. Bu önleyici tedbirlere karşılık yine de güvenliğin tam olarak sağlanması mümkün değildir.

4.7. Kriz İletişiminde İnternetin Rolü

İnternet hem medya ile olan ilişkilerde hem de diğer hedef kitlelere karşı olan iletişim sürecinde hızlı ve kolay bilgi akışını sağlamaktadır. Yaşanılan problem

²¹⁷ Gürcan, s.58.

²¹⁸ Gürcan, s.89.

karşısında ne kadar duyarlı olduğunu göstermede ve var olan durumların en kısa sürede ve gerçekçi haliyle objektif olarak elektronik ortamdan yansıtılması, karşı tarafa duyulan önemi yansıtmaktadır. İnternet üzerinden medya ve kitlelere ulaşmak, çeşitli alanlarda ve durumlarda bilgi akışının sağlanması gerek medyanın gerekse hedef kitlelerin ihtiyaç duyulduğu anlarda kolayca ulaşabilecekleri bir iletişim aracı olduğunugöstermektedir. En doğru haberlerin yansıtılmasıyla zamanla güvenilirliği daha da artacaktır. Böylece kullanılma sıklığı da artış gösterecektir.

İnterneti kullanan her hangi bir kişi; meslektaşları ile haberleşebilir, kitap ve yazılım duyurusu yapabilir, duyurusu yapılan konferanslara başvurarak özet, makale sunabilir, belirli konularda uzmanlaşmış kişilerin tartışma ve haber gruplarına katılarak izleyebilir ve sorular sorabilir, birçok meslek grubu ve örgütlerin veri tabanlarına erişebilir, ücretsiz yazılımlar temin edebilir, banka hesap işlemleri, sipariş ve rezervasyon yapabilir, teknik raporlara ve ders notlarına erişebilir, uzaktan eğitimlere katılabilir, elektronik kütüphanelere girebilir, bilim ve meslek adamlarının adreslerini temin edebilir, sağlık hizmetlerinden yararlanılabilir. İnternet, insanların haberleşmelerini, etkileşimlerini ve toplumsal yapıyı değiştiren bir bilgisayar ağıdır. İnternet zaman ve mekan içinde dağılmış insanlar arasında ilişki kuracak sanal noktalar yaratır. İnternetin bireye sağladığı en önemli yararlarından biri de bilgiye ulaşmada ve bilgiye ulaştırmada geçen zamandır. Dünya üzerindeki olaylar çok kısa sürede oluşur ve gelişir. İnternet sayesinde insanlar bilgiyi kısa bir süre içerisinde paylaşıp kontrol edebilir ve işleyebilir. Ağ üzerinde binlerce yazılım her türlü bilgi ve kaynaklar mevcut olup, bu bilgilerin birçoğuna ulaşmak veya transfer etmek sıfır veya çok az maliyetlidir²¹⁹.

Kriz iletişim sürecinde internet üzerinden yapılan çalışmalar bir kat daha önem kazanmaktadır. Özellikle olumsuzların yaşandığı, kurum ya da kuruluşlar açısından imajın zedelenebileceği, güven ortamının yok olmaya başladığı belki de kurumun batmasına ya da yok olmasına sebep olabilecek kritik dönemlerde en etkin iletişim yöntemlerini kullanarak zararları minimuma indirmeyi ya da fırsata çevirmeyi

²¹⁹ Selçuk Burak Hasiloğlu, **Elektronik Ticaret ve Stratejileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, ss. 47-48.

başarabiliriz. Bütün bunlar izlenecek iletişim stratejileri sonucunda karşımıza çıkan sonuçlardan biridir. Bu iletişim süreci içerisinde izleyebileceğimiz en etkili yollardan birisi de internet üzerinden medya ve kitlelere ulaşmak için yapılacak çalışmalardır. Kurum ya da kuruluş hakkında medya ya da kitlelerin öğrenmek istediği her türlü bilgiyi sanal ortamda sunabiliriz. En güncel bilgilerin ve dünden bugüne geçmişteki bilgilerinde yer aldığı, kurum için gizlilik kuralı dışında kalan bütün bilgilerin olduğu bir site yaşanabilecek spekülasyonlar ve krizler karşısında ulaşılacak ilk yer olacaktır. Böyle bir ortamın oluşturulması güveni artıracak ve yaşanan olayları lehine çevirmek için kazanılan ilk zafer olacaktır.

4.8. İnternet Uygulama Modelleri

4.8.1. Kurum İçi İnternet Ağı

Kurum dışından erişilemeyen, sadece kurum içine özgü, yerel internet veya bilgisayar uygulamalarına kurum içi internet ağı (intranet) denir. Kapalı devre sistemler, Web sunucuları, e-posta sunucuları, posta listeleri gibi hizmetlerini içerir. Böylece bölümler firmanın diğer bölümlerine ulaştırmak istedikleri bilgileri, web sayfaları halinde yayınlar; duyuruları, posta listeleri aracılığı ile gönderir; bilgi akışını e-posta ile gerçekleştirir. Kurum içi internet ağı, bölümler arası bilgi akışını sağlarken, grup çalışmalarını hızlandırır. Dosya dizilerini depolar ve kaynak paylaşımını sağlar. Mesajları, bilgileri gereksinimi olan kimselere dağıtıp gösteren bir yayım kaynağına dönüşür. Intranet bir yayım kaynağı olarak bireylere kendi içeriklerini yaratmaları için önemli ölçüde güç sunar. Grup oluşumu ve takım çalışması kültürlerin benimsenmesini sağlarken kendilerine özgü sayfa bilgileri oluşturup kendilerini tanımlama imkanı sağlar. Kolayca erişimin sağlandığı elektronik ortamlardır. Anket, form doldurma gibi veri işlemlerin çok daha hızlı bireylere ulaşımını ve uygulanmasını sağlar.

4.8.2. Kurum Çevresel İnternet Ağı²²⁰

Intranet kurumun ilişkide bulunduğu çevresindeki kişi, kurum ya da kuruluşlara açılmasıdır. Extranet olarak da tanımlanır.

Güvenli Intranet Erişim Modeli, Kuruluş tarafından en çok tercih edilen bir modeldir. Intranet internet üzerinden erişim imkanı sağlarken, gerekirse kurum intranete internet olmaksızın erişim sağlamaktadır.

Elektronik Ticaret Modeli, Şirket ve müşteri temsiline dayalıdır. Küçük ve orta boy işletmeler tarafından tercih edilir. Siparişlerin elektronik ortamda verilmesi, hesap ve satın alma işlemlerinin bu yolla yapılması modeli daha da çekici kılmaktadır.

Özelleşmiş Uygulama Modeli, Güvenliğin Önemli olduğu çok ortaklı çalışma ortamlarında kullanılır. Kuruluşun İtranet için çok düşük düzeyde güvenlik riski içermektedir.

Basit Extranet Modeli, Güvenliğin fazla önemli olmadığı ortamlar için uygun modeldir. Basit şifre korumalar ile oluşturulan sitelere çok sayıda müşteri ve iş ortağının ulaşması için idealdir.

İnternette her ne kadar bilgiler herkese açık olsa da işletmeler için, işletme içinde kalması gereken bazı özel bilgiler olabilir. Bayiler, çözüm ortakları, taşeron işletmeler gibi işletmenin işbirliği halinde bulunduğu firmalarla mutlak surette bilgi alışverişi olacaktır. Eğer bu tür firma sayısı fazla ise, daha fazla çaba gerekecektir. Bunun için extranet kullanımı gerekmektedir²²¹.

²²⁰ Detaylı bilgi için bkz. Hasıloğlu, ss.76-77.

²²¹ Gönül ve Gülay Budak, **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2004, s.298.

4.9. İnternette Kullanıcı Tanımlaması

İnterneti kullananlar araştırıldığında, çok değişik kullanıcı grupları dikkat çekmektedir. Dünya genelinde; üniversiteler, araştırma kuruluşları ve merkezleri, hükümet kuruluşları, firmalar tarafından işletilen ağlar, bilgisayar şirketleri ile değişik konu ve büyüklükte çeşitli ticari ağlar, Birleşmiş Milletler gibi uluslar arası kuruluşlar, meslek kuruluşları, ABD kongre kütüphanesi de dahil olmak üzere pek çok üniversite ve halk kütüphaneleri, çeşitli ülkelerin merkeiz hükümet birimleri tarafından internet kullanılmaktadır. Ayrıca, siyasi partiler, yerel hükümetler, sivil toplum örgütleri, basın ve televizyon kuruluşları, meslek ve ticaret odaları gibi pek çok değişik yapı ve özellikle kuruluş internet bünyesinde bulunmaktadır²²².

Ayrıca; Türkiye'nin son iki yılda internet kullanıcı sayısı en hızlı artan ülke olduğu bildirildi. Verilere göre, Türkiye'de nüfusun yaklaşık beşte biri internet kullanıyor. Amerikan strateji şirketi The Roper World Wide, 30 ülkede bir araştırma yaptı. Araştırma için her ülkeden biner, toplam 30 bin bilgisayar kullanıcısı ile görüşüldü. Verilerin nüfuslara oranlamasının ardından da puanlamaya gidildi. Araştırmaya göre, 30 ülkede ortalama her on bilgisayar kullanıcısından üçü kişisel bilgisayara sahip, bilgisayar ve internet pazarından en çok gelir elde eden beş ülke sıralamasında ise Japonya ilk sırada, Türkiye 2. sırada yer aldı. Türkiye'yi Tayvan, Almanya ve Suudi Arabistan izledi. Son iki yılda internet kullanımındaki gelişmeler kategorisindeki değerlendirmeye göre de Türkiye 30 ülke arasında internet kullanıcı sayısı en hızlı artan ülke olarak gösterildi. Türkiye'de internet kullanımının yüzde 19 olduğu belirtildi. Nüfusun yüzde 44'ü internet kullanan ABD ise, son iki yılda kullanıcı oranındaki artış hızı ile Türkiye'nin ardından ikinci sırada yer aldı²²³.

²²² <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi03/hizmet.htm>, 30.09.2004.

²²³ <http://www.turkiyegazetesi.com/archive,IHA.25.03.2002>.

4.10. İnternet Araçları

4.10.1. Elektronik Posta (e-mail)

Elektronik posta internete bağlı çok sayıdaki kullanıcının birbirleriyle haberleşebilmek için kullandıkları elektronik iletim sistemidir. Elektronik posta, telefon hattı ve telsiz yayınlarına dayalı ve müşteriye yönelik bir iletişim sistemi ile bir noktadan diğerine veya daha fazlasına gidecek veya oralarda alınacak mesajları alan veya gönderen bir sistemdir²²⁴.

Elektronik posta doğru kullanıldığında oldukça etkili bir iletişim aracıdır. Bunun içinde e-mail gönderirken; kısa ve anlaşılır cümleler kurmalı, kısaltmalardan kaçınmak, mesaj metnine adınızı, çalıştığınız kurumun adını, irtibat bilgilerini ve imzanızı eklemek, “Konu” bölümünde belirgin ve anlaşılır ifadeler kullanmak, kısa ve öz mesaj ve cevap yazmak, önceki mesajlara atfen mesaj yazıyorken alıntılar eklemek gerekir. Bunu elektronik ortamda bülten gönderirken de kullanmalıyız. Böylece e-mail internet kaynaklı en önemli halkla ilişkiler araçlarından biri haline gelmektedir.

4.10.2. Telnet

Telnet internet üzerindeki bir makineye uzaktan bağlanmak için geliştirilen bir TCP/IP protokolü ile bu işi yapan programlara verilen genel addir. Bu bağlantı esnasında bağlanan bilgisayarlar, bağlantı yapılan uzaktaki ağın herhangi bir kullanıcısı gibi işlem yapabilmektedir²²⁵. Bağlantı sağlayan kullanıcı bir LAN/WAN (Local Area Network / Wide Area Network) adı verilen bölgesel şebeke geniş olan şebekeleri ortamında çalışır gibi program ve veri kaynaklarından faydalanabilmektedir²²⁶.

²²⁴ Emin Doğan Aydın, **Bilişim ve Telekomünikasyon Terimler Sözlüğü**, İstanbul: Telsim Yayınları, 1999, s.255

²²⁵ İbrahim Kırciova, **İnternette Pazarlama**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.13.

²²⁶ Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, İstanbul: 1998, s.145

4.10.3. World Wide Web (WWW)

WWW hizmeti bir www (world wide web) sitesi oluşturmaya yarıyor. Web sayfalarını internete yayınlama olanağı bulan bir hizmet²²⁷.

En genel tanımı ile web (www) metin, grafik, ses, film gibi farklı nitelikteki verilerle etkileşimli olarak ulaşmayı sağlayan bağlantılarla donatılmış çoklu ortamdır. Web siteleri kitle iletişim araçları içinde organizasyon ile hedef kitle arasında eşik bekçiliği fonksiyonu olmayan iletişimin gerçekleşmesine izin verdiği vurgulanmaktadır. Web sitesinin kurulma amacı ve sitenin dinamiği üstünlükleri genişletebilir veya daraltabilir. Vurgulamak istediğimiz katılımdan tanıtıma tüm halkla ilişkiler faaliyetlerine yanıt verecek özelliklerde planlanmış web siteleridir²²⁸.

Web sitesi, şirketin yapılanmasını ve felsefesini yansıtan bir aynadır. Eğer şirket kendi içinde ne yaptığını bilmiyorsa, bu durum eninde sonunda siteye vuracaktır. Web sitesi kendi örgüt şemasını yansıtmayan bir şirkete rastlamak zordur²²⁹.

Hazırlanan web sayfalarının adları akılda kalıcı nitelikte olmalıdır. Hedef kitleye en iyi hizmet görüşüyle sıkça güncellenmeli ve hızlı çalışmalıdır. Merak edilen, istenilen bilgiye ulaşmada en az tık'la ulaşma imkanı olmalı, ayrıca sayfa içerisinde konu ile ilgili sorularımıza cevap bulmak için e-mail/chat bölümü oluşturulmalıdır.

4.10.4. Arama Motorları

Büyük miktarlarda metin grafik ya da diğer türden veri içinde veri araması yapan programlara verilen genel isimdir²³⁰. İnternet üzerinde aranan bu bilgilere ulaşmak için kullanılan araçlardan birisi arama motorlarıdır. En çok bilinen arama motorlarından bazıları Google, Altavista, Yahoo, Infseek, Hotbet, Northern Light'dır. Arama motorlarının bir kısmı e-posta hizmeti de vermektedir.

²²⁷ Murat Yıldırımoglu, **İnternet Information Server**, 2.baskı, İstanbul: Pusla Yayıncılık, 2002,s.7

²²⁸ Berrin Balay, s.850.

²²⁹ David Siegel, **İnternet Ortamında İşletme Stratejisi**, Kutluk Özgüven (çev), 1.Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları, 2001, s.25.

²³⁰ Taner Sarihan, **Herkes İçin İnternet**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.311.

4.10.5. Posta Listeleri

İletişim ağları için tasarlanmış otomatik posta listelerine verilen isimdir²³¹. Posta listeleri elektronik posta ortamında bir çeşit özel tartışma grubu oluşturmaktadır. Ayrıca dosya servisi sağlarlar. Gerekli komutlarla e-posta iletisi içinde arşivlerden programlar/dosyalar alınabilmektedir²³².

4.10.6. Haber Grupları

Newgroups tüm dünyada bilgisayarı network'e bağlı olan kullanıcıların katılabileceği bir tartışma, fikir alışverişi ortamıdır. Sisteme bir mesaj gönderdiğinizde, mesajınızı tüm dünyada okuyan kişilerden, cevabi mesajlar alabilir ve söz konusu konu ile ilgilenen kişiler ile birebir veya grup halinde tartışabilirsiniz. Çok çeşitli konularda, çeşitli gruplar mevcuttur²³³.

Duke Üniversitesi'nden iki öğrencinin ortaya attığı internet üzerinde tartışma grupları ya da haber grupları oluşturan bir haberleşme aracıdır. Milyonlarca insanın birbirleriyle bilgi-alışverişi yapmalarını sağlar. Böylece yaşanan iyi ve kötü ne varsa birbirini hiç tanımayan insanların ortak bir paydada buluşup belli bir konu üzerinde fikir beyan etmelerini ve paylaşımında bulunmalarını sağlayan bir ortamdır. Haber grupları sayesinde yaşanan her olay paylaşımına açılır ve insanların konu hakkındaki fikirlerinin oluşmasına ya da değişmesine zemin hazırlayan ortamlar haline gelir.

4.10.7. Blogging

Blog sözcüğünün kökeni olan "weblog", yayıncılıkta ham haber kayıtları için kullanılan "log" terimi ile "web" in birleştirilmesinden oluşan birleşik bir sözcük. Zaman

²³¹ Aydın, s.536.

²³² Hasiloğlu, s. 55.

²³³ Mithat Uysal ve Murat Tunç, **İnternet**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.113.

içinde “weblog”, yerini söylenmesi daha kolay olan “blog”a bıraktı. Bu tür sitelerin yazarlarına “blogger”, yapılan işe “blogging”, bu dünyaya ise “blogosphere” (blogosfer) adı verildi²³⁴. Blog, temel olarak web üzerinde okunabilecek bir gazetedir²³⁵.

Bloggingin kurucusu, ünlü teknoloji sihirbazı Dave Winer olarak kabul edilebilir. Winer, Nisan 1997’de Scripting News adlı bir web sitesi açtı. Bu sitede web’de rastladığı bazı ilginç sayfaları yorumluyor ve linklerini veriyordu. Bu uygulama öylesine popüler oldu ki bugüne dek yaklaşık 300 “blog” sitesi açıldı. Dave Winer, weblogu, toplumun bir parçası olmak, internette, basılı alanda, kişisel olarak var olmak olarak tanımlamıştır. Halley Suitt ise blogu çoklu karakterleri detaylandıran, dünyaya doğruyu söyleyecek son yer, iş gören beyinler, günlük, aşk mektubu, açık bir beyin, olarak tanımlar²³⁶.

Konuyla ilgili olarak kullanılan blogging sitelerinden bazıları; www.blogger.com, www.blogspot.com, www.weblogger.com ve www.typepad.com.

Blogların özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz²³⁷;

- “Blog”lar halka açık ama kişisel tabanlı sitelerdir ve zamanla, diğer “blogger”ların katılımıyla zenginleşirler.
- Bir “blog” yaratmak ya da kullanmak için fazladan hiçbir teknik bilgiye gerek yoktur. Diğer bir deyişle, az çok bilgisayar kullanan herkes bir “blogger” olabilir.
- Blogger”lar genellikle birbirlerinin sitelerine link verirler. Böylece tek bir “blog”dan, başka birçok “blog”a ulaşabilirsiniz.
- “Blog”lar, çeşitli alternatif gösteriler, organizasyonlar, haber yayma, yenilikleri tanıtmaya gibi amaçlarla kullanılabilir. Yani bu açıdan son derece toplumsal bir oluşumdur.

234 <http://www.bendevar.com/v3/blogger>, 16.06.2005.

235 <http://www.bloggingbrits.co.uk>, 16.05.2005.

236 http://www.elearnspace.org/Articles/blogging_part_1.htm, 16.05.2005.

237 <http://www.bendevar.com/v3/blogger>, 16.06.2005.

- “Blog”lar düşüncelerinizi, deneyimlerinizi, resimlerinizi ve daha pek çok şeyi dostlarınızla paylaşmanızı sağlar.

- “Blog”lar sürekli olarak değişir ve gelişir. Bu gelişimi hem sitenin sahibi, hem de katkıda bulunan “blogger”lar sağlar. Üstelik “blog”lar değişimin yanı sıra değiştirme gücüne de sahiptir. Belki de bunun en çarpıcı örneği, Irak Savaşı sırasında görüldü. Basın savaş karşıtı gösterileri taraflı bir bakış açısıyla ele alırken, “blog”lar bu gösterilerdeki gerçek katılımcı sayılarını, dünyanın birçok yerinden gönderilmiş kamera kayıtlarıyla birlikte halka duyurmuştur.

2003 yılından beri hem sağ hem de sol kanat bloggerlar Irak savaşının patlak vermesiyle yoğun olarak çalışmaya başlamıştır²³⁸.

- “Blog”lar belli bir kişi ya da topluluk tarafından kurulmalarına karşın, aslında hiç kimsenin değildir ya da herkesindir. Demokrasinin en iyi uygulandığı alanlardan biridir. Herkes dilediğini yazmakta özgürdür; bu özgürlüğün getirdiği karmaşa yine “blogger”ların kendi iradeleriyle kurdukları bir düzen içinde yaşanır.

- “Blog”lar dinamiktir çünkü içerdikleri konular, görüşler, linkler sürekli değişir. Hiçbir dogmaya yer yoktur.

- “Blog”ların kendi içinde bir ahlaki yapısı vardır. Bir “blog” sitesine istediğiniz her şeyi gönderebilirsiniz ama bunun bütün sonuçlarından da siz sorumlu olursunuz. Diğer bir deyişle kimse bir başkasının ahlak bekçiliğini yapmaz. Bu tamamen sizin özdenetiminizle ilgilidir.

Blogging insanlara seslerini duyurması için sınırsız özgürlük alanı sunmaktadır. Sanal ortamda istediğiniz kadar çılgın atma özgürlüğü sunmaktadır. Bununla beraber her şeyin kontrolünün bireyin elinde olması muhtemel güzel olayların yanı sıra pek çok suiistimallerinde gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır. Bir kurum için yer alan asılsız haberlere kurumun kulak tıkaması, önemsememesi zaman içerisinde

²³⁸ www.wikipedia.org/wiki/blogging, 16.06.2005.

haber inandırıcılığını artırmasına, küçük sorunların, olumsuzlukların çığ gibi büyüyen dev bir krize dönüşmesine neden olacaktır. Olay bunun tersi şeklinde de sonuçlanabilir. Kurum için yürütülen olumlu haberler dizisi yaşanan sorun ya da krize yönelik güzel gelişmelerin oluşmasını sağlayacaktır.

4.11. Kurumların İnternette Faaliyet Gösterme Nedenleri:

İnternet devriminin ticari ve hizmet sektörlerindeki etkileri çok farklı olmaktadır. Kurum ya da kuruluşların iletişim ve bilgi depolama şekli değişmiştir. Ticari ve özel bilgilerin pek çoğu manyetik ortamda bilgisayar dosyaları halinde de saklanmaktadır. İnternetin varlığı ile bu bilgilere ulaşım sorunu da ortadan kalktığından artık bilgilerin kağıt üzerinde var olması bazı yasal zorunluluklar dışında tamamen gündemden çıkmıştır. Bu nedenle hem kişiler arası iletişim için hem de ticari iletişim için internet pek çok kolaylığı beraberinde getirmiştir.

E-postanın anında karşı tarafa ulaşabilmesi karşı taraf açmak isteyene kadar bekleyebilmesi açıldıktan sonra manyetik ortamda veya istenirse kağıt üzerinde saklanabilmesi ilgili kısımların başka bir kişiye gene anında iletilebilmesi veya başak dokümanlarda kullanılabilmesi, sadece yazı değil, ses ile duran hareketli görüntülerin de ulaştırılabilmesi bu iletişim türünü rakipsiz kılmaktadır. Kurumsal bazda bakıldığında da artık firmaların broşürleri, ürün kataloglarına, her ay değişen fiyat listelerine, şirket içi yazışma formlarına, personel başvuru formlarına, pek çok basılı veya doldurulacak kağıda ihtiyaç kalmamaktadır. Şirketler bu dokümanlarının bir kısmını web sitesine koyarken diğer bir grubunu da şirket içi ağda çalıştırabilmektedir. Şirket yöneticileri elektronik dünyada stratejik anlamda şirketinin yönetiminde artık her an internetin varlığını düşünmek zorundadır. Misyon ve vizyonunun internet sonrasında nasıl değişeceğini düşünülmelidir. Hedefler ve stratejiler internetin sağladığı tehdit ve fırsatlara göre yeniden yapılandırılmalıdır. Kurumun internet ortamındaki zayıf ve güçlü yönlerini belirlenip, bunları daha da güçlendirmek için gerekenler yapılmalıdır. Örgütsel bazda; bilgi paylaşımına açık ve dinamik kurum kültürü içinde fiziksel yapıların değil, bilgilerin paylaşıldığı ve hizmet sunuş tarzlarının ve hizmetlerin kendisinin sık sık

değişebildiği internet dünyasında başarılı olmak için kurum kültürünün hem kişi hem de departman bazında bilgi paylaşımına açık olması hayatidir²³⁹.

Mesajını iletmek isteyen ve hedef kitlesine daha çabuk ulaşmayı amaçlayan kişi, kurum ya da kuruluşların geleneksel yöntemlerle birlikte ya da ayrı olarak internet üzerinde faaliyet göstermelerinin pek çok avantajı vardır. Ekonomik pazarların genişlemesiyle çok geniş alanlarda internet üzerinden alış-verişlerin önemi artmıştır. İnternet üzerinden faaliyet göstermemelerinin sağlayacağı yarar ve üstünlükler 8 madde ile sıralamak mümkündür;²⁴⁰

- Küresel İletişim
- Şirket Lojistiği
- Rekabet Avantajları
- Bilgi Kaynakları
- Müşteri Geri Bildirimi ve Desteği
- Pazarlama ve Satışlar
- Satıcı Desteği ve Ağ Kurma

Küresel İletişim: Küresel ağ yapısında olan internet kuruluşların bakış açılarını genişleterek, insanlara daha hızlı iletişim olanağı sağlar. Ucuz, güvenli ve hızlı iletişim sayesinde kırsal ya da şehir alanlarında yer almaktadır. Mekan kavramını yok eder. Çünkü internet üzerinde tüm mekanlar eşittir. İşletmeler iç müşteriler, kendi birimleri; bölümleri veya bölgesel ofisleri dışında dahi iş hakkındaki tartışmalara katılarak motivasyonlarını arttırabilirler.

Şirket Lojistiği: Lojistik düşüncelerin dah a fazla artması ile kuruluşlar, üretim ve müşteri hizmetleri alanlarında egemen konuma gelirler. İnternette zaman- mekan probleminin olmayışı kuruluşun iç ve dış hedef kitlesiyle bilgi alış-verişini rahatlıkla

²³⁹ Güleç ve Yalçın, s.67-73

²⁴⁰ Detaylı Bilgi için bkz. Hasiloğlu, s.96.

yapma imkanı tanır. Böylece internet bazı lojistik sorunları giderir.

Rekabet Avantajı: İnternetin Rd-TV gibi tek yönlü olan K.İ.A.'dan farkı karşılıklı iletişimin sağlandığı ortam olmasıdır. Böylece kuruluş, genel kamuoyunun, müşterilerin, iş ortaklarının ve iş birlikçilerinin gereksinimlerini karşılamak açısından büyük avantaj sağlar.

Firmanın akılcı bir strateji ile girdiği postalama listesinin avantajı rekabet açısından önemlidir. Mevcut bazı listeler pazarlama, muhasebe, halkla ilişkiler, ileri teknoloji yöntemlerinin kullanımı ve toplam kalite yönetimi üzerinde odaklandığından etkili bir strateji ile değerlendirilmelidir. Gereğinde kuruluş, kendi listesini oluşturarak ya da elektronik posta hesaplarının dağıtım kapasitesini kullanarak kendi tartışmalarının başlatabilir²⁴¹.

Bilgi Kaynakları: Kuruluşlar faaliyetlerini maksimuma çıkarmak için en yüksek düzeyde bilimsel ve yönetsel bilgiye ihtiyaç duyar. Bunu da en hızlı, güvenli ve ekonomik şekilde www, haber grupları, posta listeleri ve e-posta gibi internet araçları vasıtasıyla gerçekleştirir. Elektronik bültenler, dokümanlar, programlar, birçok farklı konu üzerinde veri tabanları internette yer alan bilgilerdir.

Müşteriyi Geri Bilgilendirmesi ve Desteği: e-posta vb. internet araçları sayesinde hedef kitle ve kurum arasında sürekli ve karşılıklı iletişimin sağlanmasına imkan tanır. Günün her saati soruları, sorulara cevap verilmesini, bilgilendirilmesini, kamuoyuna yardımcı olmayı amaçlar.

Pazarlama Satış: Genişleyen iletişim alanında uzak mekânların yaklaşmasını sağlayan internet kuruluş ve hedef kitlesini buluşturur. İnternetle kuruluşlar sipariş ve satışlarını anında yerine getirme imkanı bulur.

İşbirliği ve Gelişme: İnternet firmalar arası işbirliği ve ortaklıkları geliştirmektedir. Bilgi alışverişi, sanal ortaklıklar, tedarikçi firma ilişkileri ve iş süreçleri internet üzerinde bir araya getirmek klasik organizasyon yöntemlerine göre çok daha ilgi çekicidir. Ayrıca birbirinden çok uzakta iletişim güçlüğü yaşayan

²⁴¹ Hasıloğlu, s.98.

firmaların internette buluşma ve menfaat birliktelikleri kurmalarına imkan tanır.

Satıcı Desteği ve Ağ Kurma: İnternet kuruluşun tüm iç ve dış hedef kitle arasında iletişimini etkiler.

4.12. İnternetin Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanımı:

İnternet, farklı kesimlerin, farklı beklenti ve planlarını karşılayan alternatif bir iletişim aracı olarak şekillendi. Geleneksel iletişim araçlarından farklı olarak sahip olduğu karşılıklı etkileşim olanağı, herkesin iletişim sürecinde hem alıcı hem yayıcı olabildiğini sağlar.

İnternet üzerinde yapılan işlemlerde sansür ve kontrol mekanizmalarının olmayışı nedeniyle internet toplum tarafından dışlanan, farklı kesimler tarafından kabul görmeyen, ezilen insanlar için de bir mücadele alanı ve sesini duyurma mekanı olarak da kabul gördü. Ayrıca bilgi ve haberlerin etkili ve süratli bir şekilde yayılması sorunlara kısa sürede çözüm bulunabilmesi imkanını sağladı. İnternet özellikle halkla ilişkiler alanında “karşılıklı iletişim” unsuruyla da etkili oldu. Yazılı ve görsel medyadan yapılan tek yönlü iletişime ya da fuarlar, sergiler aracılığıyla yapılan çift yönlü iletişime yer-zaman-maliyet açısından büyük avantajlar sağladı. İnternetin siyasal katılımın önündeki zaman ve mekan engellerini de ortadan kaldırması, katılımcı, kamusal alanlar, ifade özgürlüğü, öz yönetim, alanında gelişmeleri beraberinde getirdi.

Yönetimsel kararların alınmasında, şekillendirilmesinde, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde önemli bir işleve sahip olan halkla ilişkiler faaliyetlerinde yaygın olarak kullanılan ve internet ortamına aktarılma olasılığı yüksek olan görev tanımları şu şekilde açıklanabilmektedir: Araştırma: Araştırma ve bilgi toplama çalışmaları, halkla ilişkiler programlarının yürütülmesinde ve başarılı sonuçlar elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Yazma: Haber bültenleri, raporlar, konuşmalar, broşür metinleri, radyo ve televizyon senaryoları, kurumsal reklamlar, makaleler, ürün bilgisi ve teknik materyaller ile ilgili yazı yazabilme yetisi internet ortamına kolaylıkla uyarlanabilmektedir. Editörlük: Özel yayınlar, personel yazışmaları, ortaklara verilen

raporlar, iç ve dış gruplara yönelik iletişim çalışmaları gibi editörlük hizmetleri de İnternet aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Kitle İletişim Araçları ile İlişkiler: Kitle iletişim araçlarıyla iletişim kurmak ve örgüt ile ilgili haberlerin bu araçlarda yayımlanmasını sağlamak halkla ilişkiler biriminin sorumlulukları dahilindedir. Özel Olaylar: İnternet aracılığıyla; basın konferansları, sergiler, yıldönümü kutlamaları, bağış toplama kampanyaları, yarışmalar, ödül törenleri gibi etkinliklerin düzenlenmesi ve yönetilmesi mümkündür. Konuşma (Sunuculuk): İnternetin sesin iletimini olanaklı kılan ortamında halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli bir özelliğini oluşturan konuşma ve sunuculuk gerçekleştirilebilmekte, konferans ve seminer verebilmektedir. Üretim (Yayın İşleri): İnternetin teknoloji yoğun ortamında bülten, broşür, kurumsal reklamlar periyodik yayınlar gibi iletişim araçlarının yaratılması olanaklıdır. Programlama ve Danışmanlık: Gereksinimlerin, önceliklerin, amaçların, hedef kitlelerin ve stratejilerin saptanması, sorun çözüme yönetim-müşteri işbirliğinin sağlanması halkla ilişkiler fonksiyonunun temel dayanaklarıdır. Eğitim: İnternet, kitle iletişim araçları ile olan ilişkiler konusunda yöneticilerin bilinçlendirilmesi ve kurum içi halkla ilişkiler kapsamında çalışanların hizmet içi eğitimlerinin gerçekleştirilmesi için elverişli ortamı yaratmaktadır. Yönetim: Halkla ilişkiler faaliyetlerinin, personelin, bütçe ve program çalışmalarının yönetilmesinde internet etkin bir araç konumundadır. İnternetin bir halkla ilişkiler aracı olarak tercih edilmesini şöyle özetleyebiliriz²⁴²;

- Uluslararası boyutta geniş bir kitleye çok kısa bir zamanda ulaşma imkanı tanır.
- Hedef kitleye yeniliklerden ve gelişmelerden haberdar olma imkanı tanır.
- Kamuoyu araştırmalarını uygulama imkanı sağlar.
- “Karşılıklı iletişim” sayesinde alınan feedback’e göre kurum politikası belirlenir.
- Kuruma ulaşmayı, kurum imajının pekiştirilmesini yahut gelişmesini sağlar.

²⁴² www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=161, 10.04.2005

- Hedef kitleye ulaşımı kolaylaştırır.
- Mali açıdan küçük miktarlarla çok büyük kitlelere ulaşılır, bilgi alışverişi sağlanır.

Halkla ilişkiler faaliyetlerini internette farklı ortamlarda uygulayabiliriz. Bunlardan en önemlisi web sitesidir. Kar amacı gütmeyen işletmelerden, sosyal amaçlı kurumlara kadar her alanda faydalanılmaktadır. Web sitelerinin ana sayfalarında ilk etapta basın mensuplarının günün 24 saati ulaşabileceği özel bölmelere e-posta hizmetlerine yer verilir. Gün içerisinde güncellemeler yapılarak sürekli taze bilgi sunar. Kurum içi faaliyetlere özgü çalışanlar arası iletişimi sağlamak ve hızlandırmak için güvenli bir sistem olan intranet sayfaları hazırlanır. Kurumun ilişkide bulunduğu diğer faaliyet kollarıyla iletişimini sağlamak için exranetten faydalanılır. Ayrıca kişiler arası klasik posta sisteminin aksine e-posta sistemi kullanılır.

Halkla ilişkiler uzmanları tanıtım ve duyuru faaliyetlerini hızlandırmak için chat odalarıyla iletişim kurulabilir. E-forumlar sayesinde de anlatılmak istenen mesajlar fısıltı gazetelerince çarpıtılmadan hedef kitleye ulaştırılır.

Lutholtz'a göre halkla ilişkiler uzmanları interneti kullanmanın birçok yolunu bulmuşlardır. Buna göre Lutholtz şöyle sıralamaktadır;²⁴³

- Medya İlişkileri; Haber bültenlerinin dağıtılması ve e-maillerin yazarlara gönderilmesi,
- Konu takibi (Gündem); çeşitli haber kanallarına ve gazete kaynaklarına erişim,
- Elektronik Takip Hizmeti; ulusal ve uluslar arası medyada, haber veya mesajın kontrolünü yapmak,
- Rekabet Bilgisi; rekabetin ne durumda olduğunu analiz etmek,
- Araştırma; Yazı ve konuşmaları iletebilmek ve okuyabilmek,

²⁴³ Marlow ve Sileo, s.147.

- İş fırsatları; Yeni eleman alımı ve iş b başvuruları yapma imkanı sağlamak,
- Profesyonel üyelikler; Firmalara yapılan üyelik sistemleri,
- Teknik destek; bilgisayar ve iletişim ağı ile ilgili sorunlar için geçerlidir,
- E-posta Kullanımı; klasik yöntemlerle sağlanan mektup uygulamasına göre çok daha hızlı, kolay ve ucuzdur.
- Mail grubu bilgilendirmesi, reklâm ve pazarlama iletişimi sistemlerinin de uygulaması görülmektedir.

4.13. İnternetle Değişen Dört Halkla İlişkiler Unsuru:

İnternet halkla ilişkilerin bazı kurallarını değiştirmektedir. Amerikan Halkla İlişkiler Birliği'nin Web Sitesi'nde (www.prsa.org) yayınlanan bir makalede, iletişim açısından ortaya çıkan dört ana değişiklikten söz edilmektedir²⁴⁴.

- Bunlardan birincisi; iletişimin monolog olmasının ilerisine geçerek, diyalog halini almasıdır. Mesajı internetle sadece yollamak artık bir sonuç vermeyecektir. İletişimciler; sorulara karşılık ve ihtiyaçlara cevap vermeye hazırlıklı olmalıdırlar.
- İkincisi; satış öncelikli olmak artık sonuç vermeyecektir. Müşteriler bir şeyi satın almadan önce o şey hakkında bilgi sahibi olmak istemektedir. Bu nedenle iletişim stratejileri satışa yönelik olmaktan çok, eğitime yönelik olmalıdır. Çünkü hedef kitleler artık; şirketlerin ürünleri, aktiviteleri ve hizmetleri hakkında daha çok bilgi sahibi olmak istemektedirler.
- Üçüncüsü; her şey hızlanmaktadır. Bu durum strateji geliştirmek için daha az süre bırakırken bütün bu aktivitelere ayak uydurmayı daha zor hale

²⁴⁴ Ebru Güzelcik, **İnternet**, İstanbul, M.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul: sayı:11, 2002, s.348.

getirmektedir. Diğer yandan halkla ilişkiler profesyonellerine kriz anlarında daha çabuk müdahale şansı vermektedir.

- Dördüncüsü; kitle iletişim daralarak, kitleye yönelik mesaj, kişiye özgü mesajla yer değiştirmektedir. Halkla ilişkiler daima ilişki kurma üzerinedir. İnternet bu şansı daha da geliştirmektedir.

4.14. Kriz İletişiminde İnternet üzerinden Uygulama Faaliyetleri

Kriz iletişimde bir medya mensubunun ulaşmak istediği bilgiye, ilgili kurum ya da kuruluşun sitesine girerek elde etmesi ve çeşitli hedef kitlelerinde ulaşmak istedikleri konuların site içerisinde yer alması en etkili iletişim aracı olmasını sağlayacaktır. Bunun için yapılacak çalışmaları şöyle sıralayabiliriz; Basın merkezi oluşturmak, en güncel haliyle ve de geçmişte yayınlanan basın bültenlerine, faaliyet ve yıllık raporlara, fotoğraflara, yöneticiler hakkında bilgilere, önemli açıklamalara, kurum yayınlarına ve yapılabilecek basın konferanslarına sanal ortamda yer vermek, elektronik postanın gazetecilere yönelik kullanılması, e-mail, haber gruplarının oluşturulması şeklinde bir dizi faaliyeti sayabiliriz²⁴⁵.

4.14.1. Basın Merkezi

Basın merkezlerinin esas amacı medya mensuplarına doğru bilgi akışını en birinci ağızdan, kurum ya da kuruluşun web sitesinden yapmaktır. Bu sayede karşılıklı olarak bir bilgi akışından bahsedebiliriz. Burada öncelikle önemli olan gazetecilerin böyle bir hizmetin varlığından haberdar olmalarıdır. Bununla beraber kullanımıyla sağlanan rahatlıktır. Sitenin ana sayfasında yer alan böyle bir hizmet gazetecilerin bu hizmeti fark etmelerinde ve kullanmalarında en önemli etkindir. Birkaç tıklama sonucu ulaşılacak ve ana sayfa dışında yer alanda yer alacak olursa fark edilmeme ve kullanılmama oranı artabilecektir. Böyle bir ihtimali göz önünde bulundurarak bu

²⁴⁵ Detaylı bilgi için bkz. Ayla ve Aydemir Okay, ss.668-682

hizmetlerin web sitemiz içerisinde nerede yer alması gerektiğini iyi belirlemeliyiz. Bununla beraber böyle bir hizmet karşısında bu hizmetin genel olarak tüm basın mensuplarına mı açık olması yoksa belli bir prosedür sonrası kayıt olarak ya da üyesi olarak mı hizmet vermesi sorununu doğurmuştur.

Basına yönelik olarak hazırlanan servislerden yararlanmak için gazetecinin buraya kayıtlı olması veya olmaması sorusu da söz konusudur. Bu tür bir kaydın gerekliliğini savunanlar, gerekçelerini şu şekilde sıralamaktadırlar²⁴⁶.

- Medya temsilcilerine belli bir statüye sahip bir grup olarak davranılmaktadır. Bu da güvene dayalı bir ilişkinin geliştirilmesinde önem taşımaktadır.
- Siteye gelen herkes basına yönelik enformasyonları görebilirse, bu servisin böyle bir niteliği kalmaz.
- Siteyi kullanan gazeteciler hakkında daha fazla bilgi sahibi olunabilir.
- Kayda karşı çıkanların gerekçeleri ise şunlardır;
- Her seferindeki kullanım için isim ve şifre girmek zaman alır ve gereksizdir.
- İnternet, prensipte açık bir medyadır.

Basın merkezlerinin oluşturulmasının ve kullanılmasının yanı sıra sitede basına ve diğer hedef kitlelere karşı pek çok hizmet de verilmektedir. Bunların bir kısmı geçmişe yönelik ve yapılan faaliyetlere yönelik olmasına karşın bir kısmı ise o anki durumu belirlemeye yönelik, karşılıklı iletişim gerektiren ve rahatça bir geri bildirim sağlanabileceği interaktif iletişimi kapsamaktadır. Bunun sayesinde de beklentilerin ne olduğu, nelerin öncelikli olduğu belirlenerek ona yönelik faaliyetlere ağırlık verilmesi sağlanacaktır. Bu çalışmalar kriz ortamlarında ve sonrasında gerginliği azaltmak için yapılan çabaları oluşturmaktadır.

²⁴⁶ Okay ve Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, İstanbul: Medya Cat Yayınları, 2002, s.126.

4.14.2. Basın Bülteni

Basına gönderilen her basın bültenine internet ortamında da yer vermek gerekir. Site içerisinde sürekli bir güncellemenin yapılması ve en son bültenlerin yanı sıra eski, daha önceden basına gönderilen bültenlerin de olması ihtiyaç duyulduğu zaman bulma imkanı sitenin işlevliliğini etkileyecek konulardan biridir. Basın bültenlerine gazetecilerin rahatça ulaşması için belli bir sistemin yürütülmesi gerekir. İçeriklerine göre yahut yayınlanış sıralamasına göre belli bir arşiv sistemini belirlenmelidir.

Bu bültenleri özellikle basın mensuplarının kullanacağını düşünerek, basın bülteni yazım şekline dikkat ederek sitede yer verilmelidir. Ters piramit kuralını uygulayarak ve 5 N&1K kuralına uyarak anlatılmak istenen tüm bilgiler bu çerçevede ele alınmalıdır. Ayrıca antetli kağıtlar üzerinde yer alan bilgileri içerir şekilde, bülteni yayınlayan kişinin, bu konuda sorumlu, bilgili olan yani gerektiği zaman anında ulaşma imkanı tanıyan kişinin adının, görevinin, telefon numarasının, ve e-mail adresinin yazılı olması gerekir. Kafalara takılan bir soruyu sormak, bilgi almak ve her şeyden önemlisi zaman kaybetmemek için bu bilgilere ihtiyaç vardır. Bununla beraber gazetecinin bu bilgileri kullanabilmesi yani siteden kendi bilgisayarına yükleyebilmesi için sistemin diğer kullanıcıların da faydalanabileceği bir formatta olması gerekir²⁴⁷.

4.14.3. Faaliyet ve Yıllık Raporlar

Faaliyet ve Yıllık raporlar, daha öncede değinmiş olduğumuz gibi kurum ya da kuruluşların ilgi alanları doğrultusundaki genel tüm bilgilere yer verir. Bir yıl boyunca yapılmış olan çalışmaların neler olduğu, hedefler ve ulaşılan nokta, nelerin yapılmak istendiği ve sonucun ne olduğu gibi bir yıllık durumu faaliyetleri anlatan bir çalışmadır²⁴⁸.

²⁴⁷ Okay ve Okay, s, 672.

²⁴⁸ <http://www.umitatabek.net/kia.html>, 27.03.2005

Her yıl düzenli olarak yapılan bu çalışmalara yıllar itibariyle kronolojik olarak site içerisinde yer verilir. Hazırlanan yıllık ya da raporlar, konu ile ilgili kişi ya da basına posta ile gönderilir. Basının istediği an bu bilgilere ulaşması ve elektronik ortamda bu bilgilere yıllar itibariyle düzenli bir şekilde ulaşması interneti kullanma olasılığını artıracaktır. Bültenlerde olduğu gibi bu bilgilerinde başka bir kullanıcı tarafından yüklenebilme özelliğinin olması gerekir.

4.14.4. Fotoğraflar

Fotoğraflar görsel olarak insanı etkileyen önemli öğelerden birisidir. İnsanın gördüklerinden etkilenmesi daha fazladır. İnsanları merak ettikleri konularda bilgilendirmenin ve aydınlatmanın diğer bir yolu da onlara sunulan fotoğraflardır. İnandırıcılığı artırmanın diğer bir yoludur. Özellikle basının ihtiyaç duyduğu ve kullandığı en önemli materyallerden birisidir. Fotoğraflara sitede yer vermek ziyaret edenlerin meraklarını gidermenin en etkili yollarından birisidir. Fotoğrafların konusu, kurum ya da kuruluşun sahibi, işyerinin görüntüsü, olağanüstü bir durum yaşanmış ise bu durumu yansıtan bir fotoğraf olabilir.

Burada dikkat edilmesi gereken önemli özellik, merak edenler siteyi ziyaret ettiklerinde bu fotoğrafları görebilirken, basın mensuplarının bu fotoğraflardan faydalanma talepleridir. Bunun için bu hizmetin de başkalarının kullanımına izin verecek hızlı bir yükleme programına sahip olması gerekir.

4.14.5. Yöneticiler Hakkında Bilgi

Kurum ya da kuruluşların yöneticilerinin özgeçmişlerinin sitede yer alması diğer bir detaydır. Gerekli durumlarda en gerçekçi bilgilerin sağlanması ve doğru bilgi akışının sağlanması için yönetici hakkındaki bilgilerde önem taşımaktadır. Yanlışları ve eksikliklerden kaynaklanacak yanlış anlaşılmaları önlemenin diğer bir adımıdır. Ayrıca sitede yöneticilerin fotoğraflarının ve yapmış oldukları önemli konuşmalara yer verilir.

4.14.6. Önemli Açıklamalar

Basının ihtiyaç duyacağı önemli adımlardan birisi de hazırlanan konuşma metinleridir. Yapılan konuşmaya katılmayan basın mensuplarına da ulaşmanın en iyi yollarındandır.

Kurum ya da kuruluşun yetkili kişileri tarafından yapılan önemli açıklama ve konuşma metinleri ile ziyarete gelen değerli kişilerin yaptığı konuşmalar elektronik ortamda sunularak basına kullanma imkanı tanınır²⁴⁹.

Böylece anlaşılabilir ve yanlış anlaşılmaların önüne geçme imkanı tanıyacaktır. Bunlara site içerisinde oluşturulan arşivler sayesinde bulundurma imkanı sağlanarak ve güncelliği korunarak hizmet verildiği takdirde kullanım oranları artacaktır.

4.14.7. Kurum Yayınlarına Sanal Ortamda Yer Vermek

Kurumlar hedef kitlelerine yönelik hazırladıkları yayınlara internet ortamında da yer vermelidirler. Kurum içi hazırlanan gazete dergi ya da buna benzer çalışmaların sitede yayınlanması, konu ile ilgili kişilerin de bilgilenmesini ve siteyi ziyaret eden gazetecilerin işlerine yaraması halinde gündeme gelmesini sağlayacaktır. Aynı şey kurum dışı yapılan çalışmalara da yer verilmesi için geçerlidir. Buralarda yaşanan olaylara değinilmesi gerek çalışanların yapısını ya da dış hedef kitlenin yapısını yansıtıcı bilgilere yer verilmesi dikkatleri çekecek diğer önemli bir konudur. Ulaşılmak istenen hedef kitle sayısının artmasını sağlayacaktır²⁵⁰.

Kurum içi yayınlarda, kurum içi yaşanan olaylara değinilmesi ve bunların açıkça belirtilmesi ve buna yönelik yapılan çalışmalara yer vermek en gerçekçi açıdan olayların yansıtıldığı bir tabloyu oluşturacaktır. Eğer söz konusu ise kriz durumlarına

²⁴⁹ Ayla Okay ve Aydemir Okay, s.130.

²⁵⁰ <http://www.bizimi3.com/dr.ahtapot.php?yad=576&sid=1>, 07.05.2005

yönelik bilgilerin bu mecralarda da yer alması anlatılanların zihinlerde pekişmesini ve yürütülen iletişimin başarısını artıracak etkenlerdendir.

4.14.8. Basın Konferansına Sanal Ortamda Yer Vermek

Anında canlı olarak birebir sorunun cevabını alabilecek bir imkanı basına sunmak olayı cazip kılacak etkenlerden biridir. Bu sistem gerek basın mensupları açısından gerekse kurum açısından zamanı değerlendirmenin en önemli örneklerindendir. Yaşanabilecek ortam açısından bakacak olursak özellikle yabancı şirketlerle yapılan ortaklıklar sonucu, çokuluslu firmalar tarafından tercih sebebidir. Aynı anda birden fazla millete yönelik haber hazırlayan pek çok basın mensubuna ulaşma imkanı vardır. Burada önemli olan konu ise bu olaydan basın mensuplarının haberdar olmasıdır. Bunun içinde daha önceden basına bunun duyurusu yapılmalıdır²⁵¹.

Kriz dönemlerinde benimsenebilecek ve uygulanabilecek etkili yöntemlerden birisidir. Çünkü hızlı bir bilgi akışının sağlanmasına hiç zaman kaydına uğramadan, anında yapılacak açıklamalara ve kafalara takılan sorulara spekülasyonlara yol açmadan cevap verme şansı artacaktır.

4.14.9. E-Mail

E- mail kullanımı karşılıklı olarak bir iletişim sürecinin yaşandığı ortamlardır. Hedef kitlenin sormak istediği bir soruya cevap bulmak ya da basından gelen talep karşısında açıklama yapma ve geri dönme sayesinde her iki taraf içinde ortak bir noktanın bulunduğu bir yerdir. Karşılıklı bir iletişimin olması her iki tarafında daha kolay anlaşmasını sağlayan ve kurumun elde edilen veriler sayesinde harekete

²⁵¹ <http://www.medyakronik.com/akademi/makaleler/makaleler23.htm>, 14.02.2005

geçmesini sağlayan önemli bir unsurdur²⁵².

Sitelerde “bize ulaşın” gibi ibarelerle yer alırlar. Önemli olan etkinliğini sağlayabilmektir. Siteye gönderilen e-maillerin cevaplanma hızı, işe verilen önemi gösterir. Karşı tarafı ciddiye alma hissi uyandıracak gibi memnuniyeti artırır. Bununla beraber bu gibi hizmetlerin kullanım oranını artış gösterir.

E-mailin basın mensupları açısından kullanımını ele alacak olursak²⁵³,

- Gazetecilerin sordukları sorulara e-mail yoluyla cevap verilmesi
- Elektronik posta aracılığıyla basın bültenlerinin gönderilmesi.

Basın mensupları tarafından gelen soruların (bunlar elektronik posta, telefon veya yazılı bir biçimde de olabilir) yine e-mail ile cevaplandırılması gerekebilir. Bu cevapların fazla bir zaman geçmeden yapılması, gazetecinin kuruluşa yeniden sorusu olduğunda kuruluşa yönelmesinde bir katkı sağlar. Gazeteci kendisi bir talepte bulunmuşsa veya bu konuda gazeteci ile bir ön görüşme gerçekleşmişse, mail yoluyla basın malzemesinin gönderilmesinde bir sakınca yoktur. Aksi takdirde istenmediği halde sürekli posta kutusunda basın bültenleri ile karşılaşan bir gazetecide bu durum sempati yerine soğukluk yaratacaktır²⁵⁴.

²⁵² Özkan Tikveş, s.133.

²⁵³ Okay ve Okay, ss.132.

²⁵⁴ Okay ve Okay, ss.133.

4.15. Kriz İletişiminde İnternetin Etkinliğine Uygulamalı Örnekler

4.15.1. İstanbul İlçe Belediyelerinin Kriz Dönemlerinde İnterneti Algılayışı

İnternetin yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması ile birlikte hayatımızın her alanın da yer aldığını görmekteyiz. Bireysel ve kurumsal amaçlar için kullanılan internet, birey kurum ya da kuruluşların da söylemek ve aktarmak istedikleri mesajları iletmeleri için kullandıkları önemli iletişim araçlarından biri olmaya başlamıştır.

Kriz gibi acil durumlarda hızlı hareket etme ve bilgilendirme sürecinin çok hızlı gelişmesinin gerektiği dönemlerde internet kriz iletişimi açısından oldukça önemli bir araç haline gelmiştir.

Devlet aracılığıyla ilk kullanımlarının başlanmasıyla beraber gerek bireyler gerekse özel sektör kuruluşları da zamanla internetin faydalarını fark ederek etkinliklerini arttırmışlardır. Bu çalışmaya başlarken İstanbul Büyük Belediyesi ve İlçe Belediyelerinin seçilmesindeki amaç devlet tarafından ilk uygulamalarının başlatıldığı kamu sektöründe internete olan bakış açısının zamanla gelmiş olduğu noktayı belirlemektir.

Araştırmanın hedeflerine bakıldığı zaman, belediyelerin konumuz olan krizi nasıl tanımladıkları, kriz durumunu ile karşı karşıya kalma risklerinin ne olduğu, belediyelerin hangi faktörlere bağlı olarak daha çok kriz ile karşılaşma risklerinin olduğu, ve kriz durumlarına yönelik önceden bir kriz plan ve iletişim stratejilerinin olup olmadığı, krizlere yönelik nasıl bir çalışma yürüttükleri, nasıl bir yönetim anlayışına sahip oldukları, kriz iletişimi kapsamında kurumiçi iletişimi nasıl gerçekleştirdikleri ve bizim için en önemlisi kriz iletişimde kullandıkları iletişim araçlarının ne olduğunu, hangi araçlarının kendileri için öncelikle tercih edildiğini, ne şekilde bir iletişimin gerçekleşmesi için çalıştıklarını, hangi sıklıkla iletişim kurma gereksinimi hissettiklerini, kullandıkları iletişim araçlarında hangi yöntemi daha çok tercih ettiklerini ve gerçekten internetin belediyelerin iletişim dünyaları için ne kadar önemli olup olmadığını tespit etmek istenmiştir.

İstanbul'da yerel yönetimler içerisinde otuz iki tane ilçe belediyesi ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi hizmet vermektedir. İstanbul'daki ilçe belediyeler; Adalar, Avcılar, Bakırköy, Beykoz, Beşiktaş, Beyoğlu, Bahçelievler, Bayrampaşa, Bağcılar, B.Çekmece, Çatalca, Eminönü, Eyüp, Esenler, Fatih, Gaziosmanpaşa, Güngören, Kadıköy, Kartal, K. Çekmece, Kağıthane, Maltepe, Pendik, Sarıyer, S. Beyli, Şişli, Şile, Silivri, Tuzla, Ümraniye, Üsküdar ve Zeytinburnu'dur²⁵⁵.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyelerine düzenlenen anket çalışması açıklayıcı bir araştırmayı oluşturmaktadır. Araştırma, belediyelerin krizi nasıl tanımladıklarını belirlemesi ve kriz iletişimini nasıl değerlendirdiklerinin tespit edilmeye çalışılmıştır. Belediyelere yönelik bilgiler internet ortamında taranarak ve hazırlanan tezin içerik özelliklerine göre bir anket formu hazırlanmıştır. Buna ilişkin hazırlanan ve uygulanan anket formu ek-1'de sunulmuştur. (Ek-1)

Bu araştırmaya başlarken araştırmanın hipotezleri;

Hip 1: Belediyelerin kriz kavramını tam olarak algılamadıkları,

Hip 2: Kriz yönetimine ve kriz iletişimine yönelik faaliyetlerde bulunurken bunu bilinçli bir şekilde yapmadıkları,

Hip 3: Kriz iletişiminin önemini fark edemedikleri ve bunu gerçekleştirirken iletişim araçlarını yeteri kadar etkin kullanamadıklarıdır.

Uygulanan anket çalışmasında ilk üç soru ile hipotez 1, dördüncü sorudan dokuzuncu soruya kadar hipotez 2, onuncu sorudan on yedinci soruya kadar da hipotez 3 ispat edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini kamu sektörünün temsilen ele aldığımız İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyelerinden oluşan örnek kütle temsil etmektedir. Tez hazırlanma süreci içerisinde Adalar, Küçük Çekmece ve Çatalca Belediyelerinden geri dönüş yapılmadığı için cevap alınamamış zaman engeline takılmıştır. Belediyelerin Halkla İlişkiler Birimleri ile yapılan görüşmelerde genellikle belediyelerin iletişim

²⁵⁵ <http://www.ibb.gov.tr/istanbultr/320/istbelediyeler.htm>. 15.07.2004.

çalışmalarının halkla ilişkiler ve bilgi işlem birimleri tarafından yürütüldüğü gözlenmiştir.

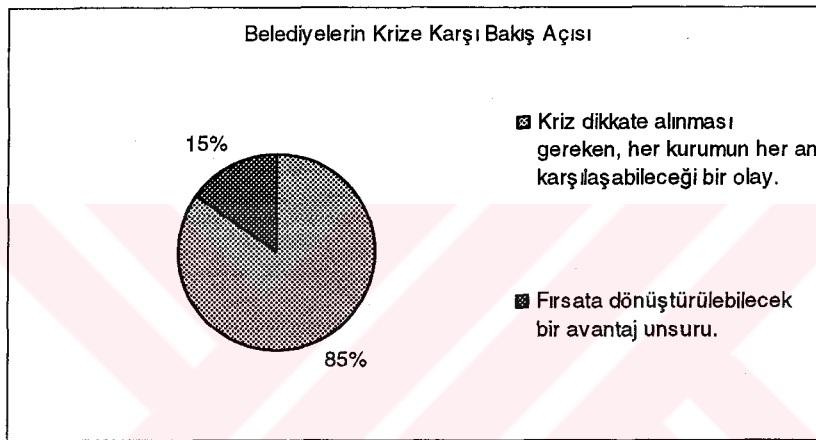
Araştırmada araç olarak anket formu kullanılmış, telefonla görüşme yöntemi uygulanmış ve daha sonra e-mail ile iletişim sağlanmıştır. Anket cevapları telefonda yapılan görüşmeler ve e-mail yolu ile gerçekleştirilmiştir. Belediyelere uygulanan anket formunda on yedi tane belirleyici soruya yer verilmiştir. Sorular kapalı uçlu, açık uçlu, çoktan seçmeli ve bilgi edinici sorulardan oluşmaktadır. İnternetin belediye uygulamalarında kriz iletişimindeki etkinliği ölçülmeye çalışılmıştır. Böylece kamu sektöründe internetin etkinliği ve özel sektörden inceleyeceğimiz Mey İçki'nin izlemiş olduğu kriz iletişim stratejisi arasındaki fark gözlenmeye çalışılacaktır.

Hipotezler yapılan anket ile eşleştirildiği ve değerlendirildiği zaman şöyle bir sonuç karşımıza çıkıyor. Hipotez 1'de ileri sürmüş olduğumuz "Belediyelerin kriz kavramını tam olarak algılamadıkları" savı doğrulanmamıştır. Yapılan görüşmeler ve alınan bilgiler doğrultusunda belediyelerin olası kriz durumlarını farkında olduklarını ve algıladıklarını ortaya koymuştur.

Hipotez 2'ye baktığımız zaman "Kriz yönetimine ve kriz iletişimine yönelik faaliyetlerde bulunurken bunu bilinçli bir şekilde yapmadıkları" savı ise verilen cevaplarda da görüldüğü üzere %64'lük bir oranda kriz iletişim planlarının varlığını, %69 oranında kriz öncesi, sırası ve sonrasında harekete geçildiğini, %54 oranında birimler arası görev dağılımlarının yapıldığını, %42 oranında ilk belirtiler ile beraber kriz ekiplerinin faaliyetlerde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda da biz genel olarak yüzdeler payın çok yüksek olmadığını ama ortalamada yüzde ellinin üzerinde bir bilinç payına sahip olduklarını açıkça dile getirebiliriz.

Hipotez 3'te ise "Kriz iletişiminin önemini fark edemedikleri ve bunu gerçekleştirirken iletişim araçlarını yeteri kadar etkin kullanamadıkları" savını değerlendirdiğimiz zaman, belediyelerin geneline baktığımızda %77 oranında bilgi akışının önemli olduğunu ifade etmektedirler. En çok kullandıkları iletişim araçları içerisinde %58'lik bir oran ile yazılı iletişim gelmekte ve %46 oranında da basın bültenleri tercih edilmektedir. Belediyelerin %76 ise yazılı ve sözlü iletişim araçları ile

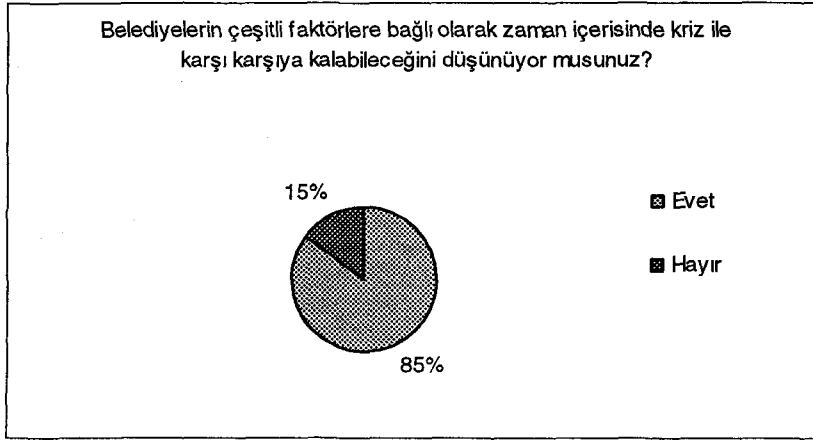
elektronik iletişimde de internetin kullanım gerekliliğini ifade etmişlerdir. İnternette de % 20 ile basın merkezlerin kullanımına, % 18 ile basın bültenlerinin kullanımına yer vermektedirler. Halka ulaşma istekleri de %69 oranında öncelik taşımaktadır. İnternet üzerinden yürütülen kriz iletişiminin gerekliliğine bakıldığında %62 oranında “evet” cevabı ile kriz iletişimde olayın önemsenmesi ve iletişim araçlarının kullanılmasında yüzdeler maksimum %70’ler civarında seyrettiğinden dolayı çok fazla bir etkinlikten bahsedemeyiz. Bu da hipotez 3’ü destekler nitelik taşımaktadır.



Şekil 1: Belediyelerin krize karşı bakış açıları

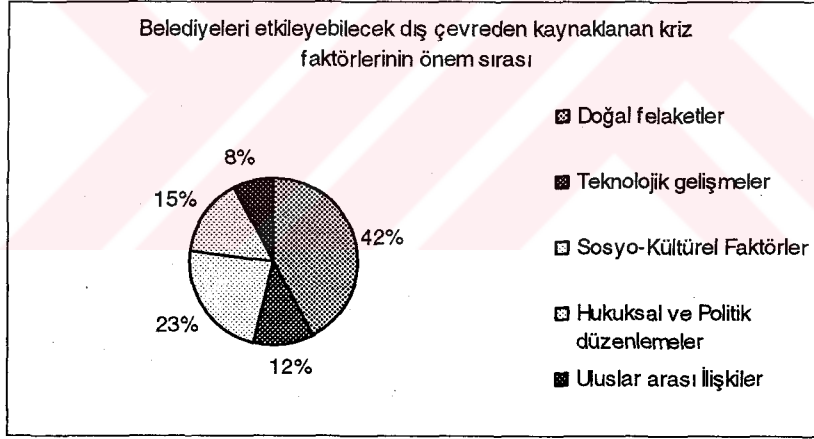
Belediyelerin krize karşı bakış açıları, dikkate alınması gereken, her kurumun her an karşılaşabileceği bir olay olarak tanımlanmıştır. (Şekil 1) Aynı zamanda yapılan görüşmeler çerçevesinde konu ile ilgili çalışan birimlerin kriz konusu ile ilgili olarak pek fazla bilgi sahibi olmadıkları da gözlenmiştir.

Kriz durumlarını kendileri için bir olumsuzluk ya da itibarı zedeleyecek bir durum olarak algılamaktan çok, olası ve bununla beraber dikkate alınması, önemsenmesi gereken bir süreç olarak tanımlamaktadır.



Şekil 2: Kriz risk olasılığı

Belediyelerden alınan bilgiler doğrultusunda belediyeler kriz durumu ile karşılaşma risklerinin çok fazla olduğunu dile getirmişlerdir. Bu durumu farkında olduklarını belirtmişlerdir. (Şekil 2)

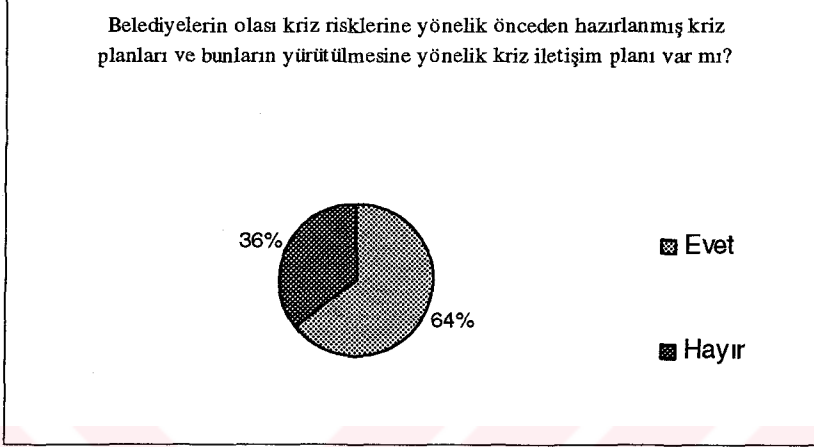


Şekil 3 : Krize etken olabilecek dış çevre faktörleri

Belediyeler öncelikli olarak en çok doğal felaketlerle karşılaşma oranı başta olmak üzere sosyo-kültürel faaliyetler ve bunu sırasıyla hukuksal, politik düzenlemeler ve uluslar arası ilişkiler ile ilgili krizlerle karşılaşma olasılıklarının fazla olduğunu belirtmişlerdir. (Şekil 3)

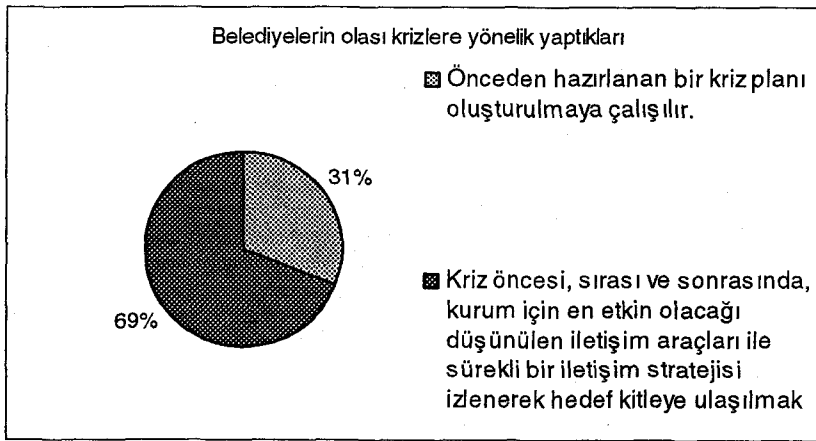
Yapılan görüşmelerde krizin çıkmasına etken olan faktörlerden bahsedildiğinde ilk akıllarına gelen ekonomik kriz olmasına rağmen, belediyelerin karşılaştıkları öncelikli ve geneli daha fazla ilgilendiren kriz nedenlerinin, doğal şartlardan

kaynaklanan hava koşullarına bağlı olumsuzlukların olduğu tespit edilmiştir. Belediyelerin karşılaştıkları krizler genel olarak, %42 oranında doğal afetler, %23 oranında sosyo-kültürel faktörler, %15 hukuksal ve politik düzenlemeler, %12 teknolojik gelişmeler ve %8 oranında uluslararası ilişkiler olarak belirtilmiştir.



Şekil 4: Belediyelerin hazır olan kriz iletişim planı oranı

Krizlere yönelik önceden hazırlanmış bir kriz planı olan belediye sayısı ise %64 oranındadır. Böylece kriz öncesinden olası kriz risklerine yönelik kriz planlarının olduğu ortaya konmuştur. Olası krizlere yönelik nelerin yapılması gerektiği ve ne gibi çalışmalara başlanması gerektiğine dair hazırlıklar yapıldığı ifade edilmiştir. (Şekil 4)



Şekil 5: Belediyelerin olası krizlere yönelik yaptıkları

Kriz iletişimi kapsamında yürütülen çalışmalarda krizin ilk belirmesi ile harekete geçmek esas alınmıştır. Kriz durumunda ulaşılması gereken belediye

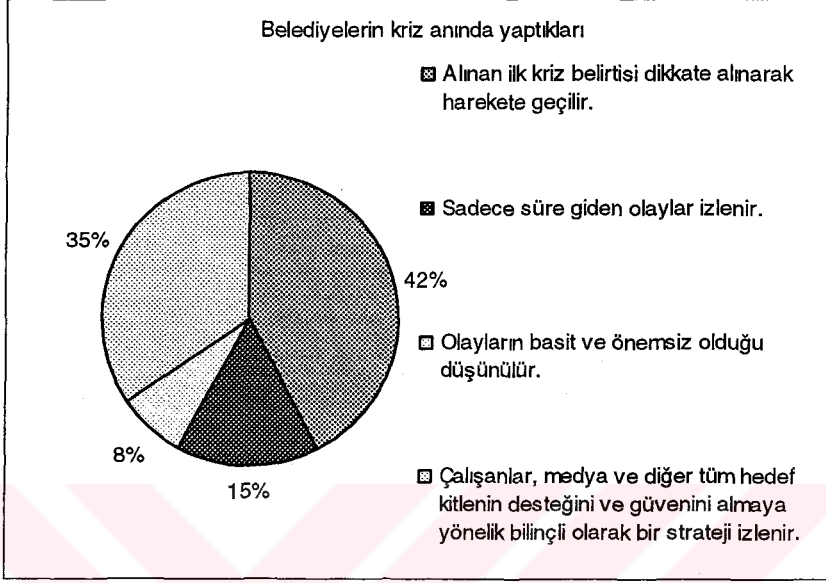
personelinin hemen göreve başlaması, aralarında kurulması gereken koordinasyonun sağlanması, beraberinde olup biten gelişmeler karşısında merak ve panik içinde olan hedef kitlelere yönelik iletişimin sağlanmasına yönelik uygun iletişim araçlarının seçimi önem kazanmaktadır. (Şekil 5)

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi ve İlçe Belediyelerinin yapılan ankete verdikleri cevaba göre kriz iletişimine yönelik önceden başlayan süreç kriz süresince ve sonrasında da devam etmektedir. Buna yönelik uygulamalar izlediklerini söyleyen belediyelerin oranı %69 olarak tespit edilmiştir.



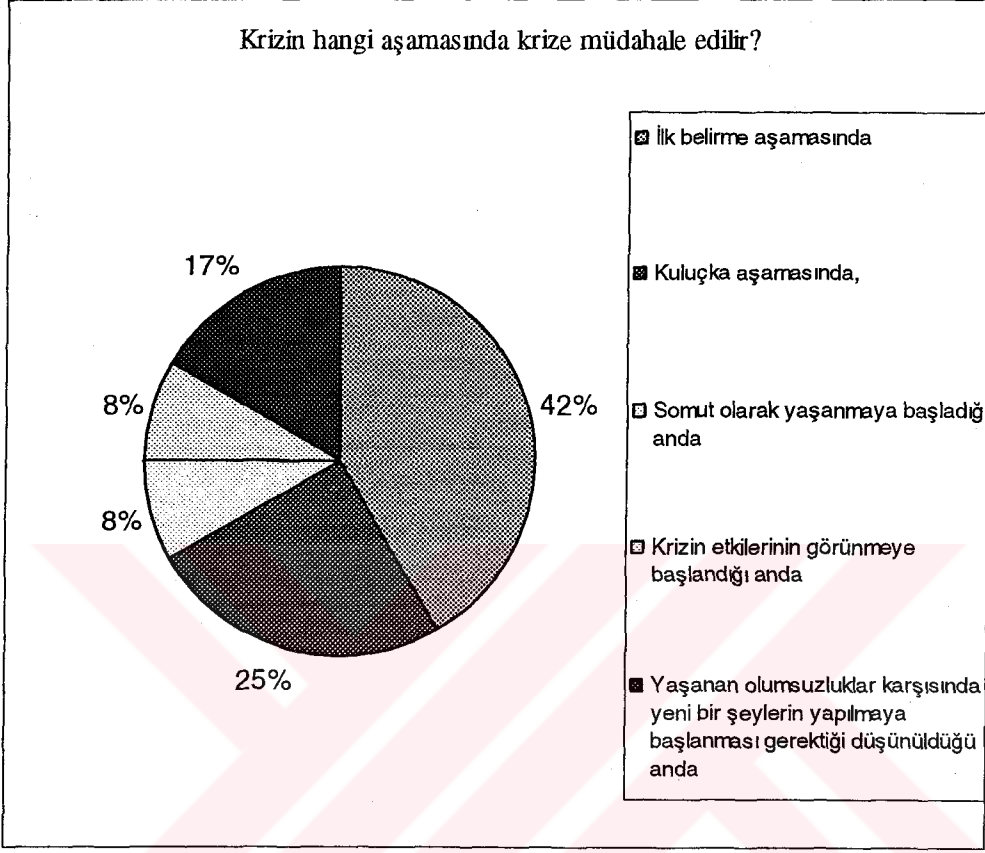
Şekil 6: Belediyelerin kriz dönemi kriz yönetim anlayışı

Kriz durumlarında da belediye içerisinde tüm yetkililer arasında yetki dağılımının yapıldığı %54 oranında görülmüş ve tek elde yetkileri toplayan belediyelerin oranı da % 46 olarak tespit edilmiştir. Kriz yönetim ekibinde herkesin faaliyet alanını ve yetki alanını da belirlemek önemlidir. (Şekil 6)



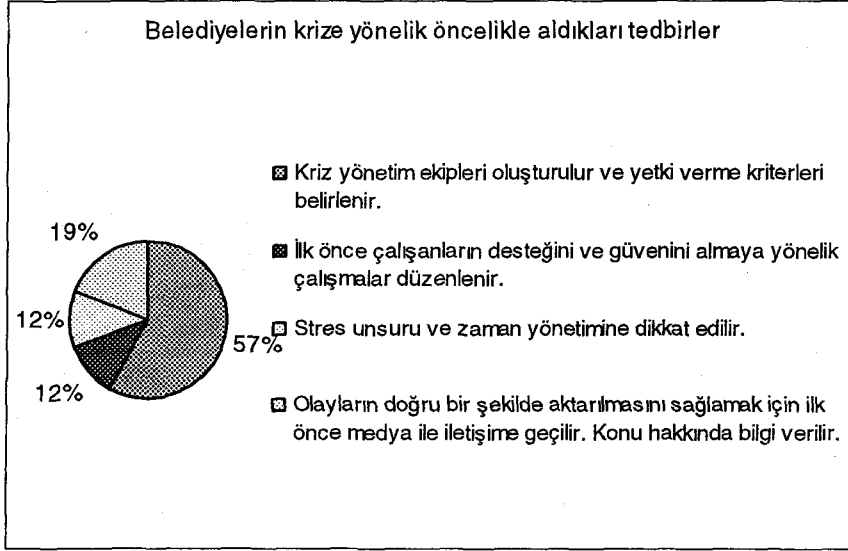
Şekil 7: Belediyelerin kriz anında yaptıkları

Belediyeler, karşılaşılan bir kriz durumunda elde ettikleri ilk verilere göre derhal harekete geçtiklerini belirtmişlerdir. İlk belirtilerin harekete geçmek için yeterli olduğunu söyleyen belediye oranı; %42'dir. Bilinçli olarak harekete eden ve hedef kitlelerin beklentilerine cevap vermeyi öncelik edinen belediyelerin oranı ise %35 olmasına rağmen, % 23 gibi bir orandaki belediye sayısı da krizlerin zamanı gelince yaşanabilecek, olağan, çözümü basit olaylar olduğunu belirtmişlerdir. (Şekil 7)



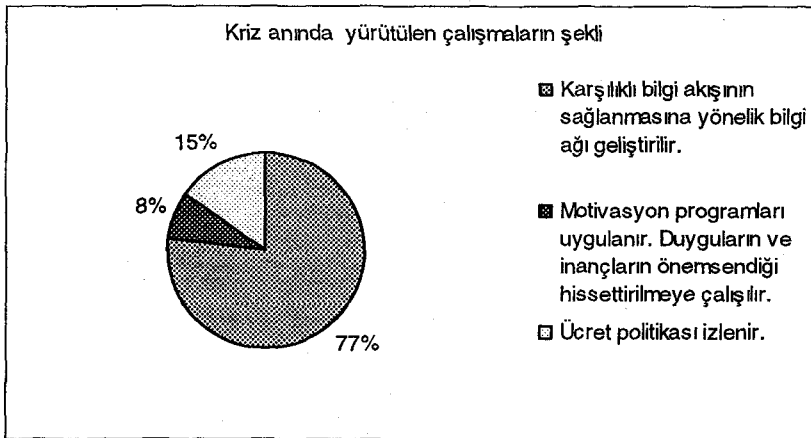
Şekil 8: Belediyelerin kriz durumlarında olaya müdahale aşaması

Aynı şekilde yedinci soruyu desteklemek amaçlı sorulan Şekil 8'deki soruya bakıldığında Belediyelerin, krize hangi aşamada müdahale edildiği sorulduğunda %42'lik cevap oranı ile "ilk belirme aşaması" öncelik kazanmaktadır. Yani belediyelerin sadece yarıya yakını krizin ilk belirtileriyle beraber çalışmalara başlamaktadır. (Şekil 8)



Şekil 9: Belediyelerin krize yönelik öncelikle aldıkları tedbirler

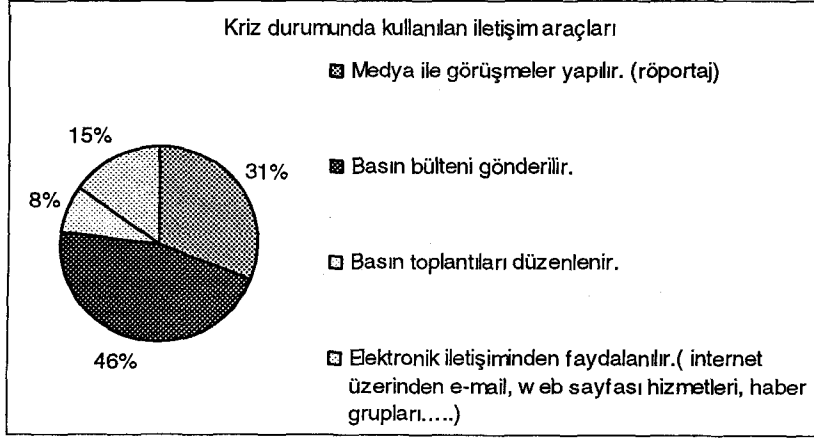
Belediyeler hazırlanan olası kriz senaryolarını planlarken burada görev alacak ve kriz yönetim ekibinde görev yapacak kişileri belirlerken, yetki verme kriterlerini de belirlemektedirler. Bu çalışmalarını yapan belediyelerin oranı %57'dir. Daha sonra öncelik sırasını medya ile iletişime geçmek, konu hakkında bilgi vermek (%19) ve daha sonra çalışanların desteğini (%12) ve yaşanan stresle başa çıkmak (12) almaktadır. (Şekil 9)



Şekil 10: Kriz anında yürütülen çalışmaların şekli

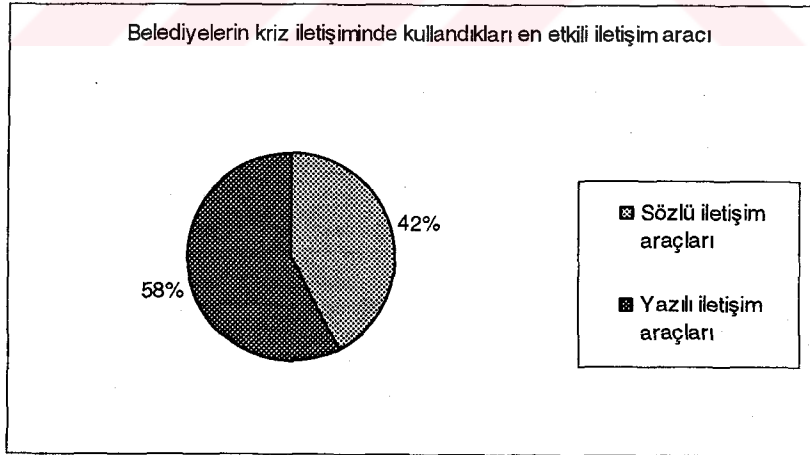
Belediyeler kriz yönetimi kapsamında kriz iletişimini sağlarken öncelikle kendi çalışanları yani görevliler arasındaki bilgi akışını sağlamak için faaliyet gösterirler. Kendileri arasında sağlanacak bilgi akışının krizin giderilmesinde çok

önemli bir paya sahip olduğunu dile getirmektedirler. Bu oran belediyeler arasında %77 olarak tespit edilmiştir. (Şekil 10)



Şekil 11: Kriz durumunda kullanılan iletişim araçları

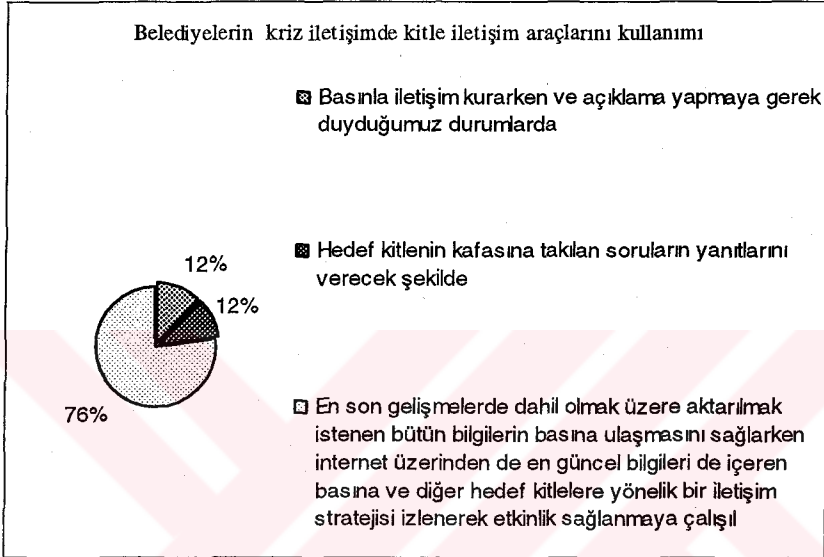
Belediyeler kriz iletişiminde en çok kullandıkları kitle iletişim aracını basın bültenleri olarak belirtmişlerdir. Belediyelerin kriz durumuyla ilgili olarak yaşanan krizle ilgili olarak bilgi akışını sağlarken %46 oranında basın bültenini kullanırken, bunu %31 ile medya ile yapılan röportajlar, %15 ile elektronik iletişim araçları (internet, İtranet, telsiz...), %8 ile basın toplantılarını izlemektedir. (Şekil 11)



Şekil 12: Belediyelerin kriz iletişiminde kullandıkları en etkili iletişim aracı

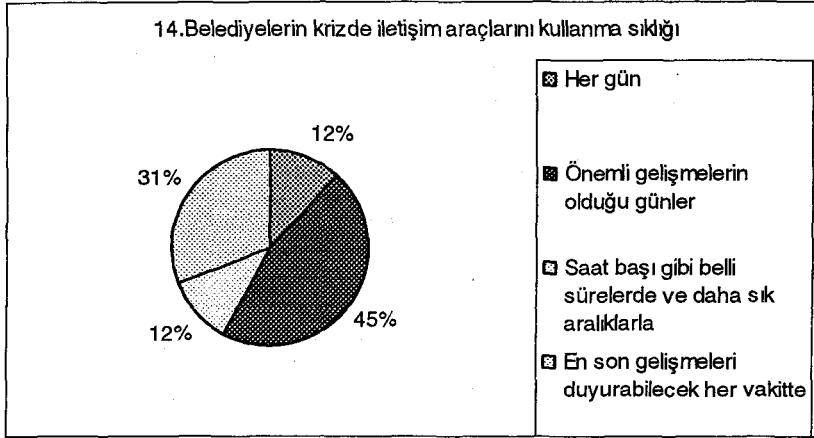
Belediyeler kriz iletişimi kapsamında en çok kullandıkları ve öncelik verdikleri iletişim araçlarını iki kategoride özetlediler. Daha çok yazılı iletişimi kullandıklarını ifade eden belediyelerin oranı %58 iken, sözlü iletişime öncelik veren belediye sayısı

ise yüzde %42 oranında çıktı. Diğer kitle iletişim araçları içerisinde sayabileceğimiz sembolik iletişim, görsel ve işitsel ayrıca elektronik iletişim araçlarını ise diğerleri ile beraber kullandıklarını dile getirirken belediyeler istenilen hedef kitleye ulaşmada ve etkinliği sağlamada sözlü ve yazılı iletişimin daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. (Şekil-12)



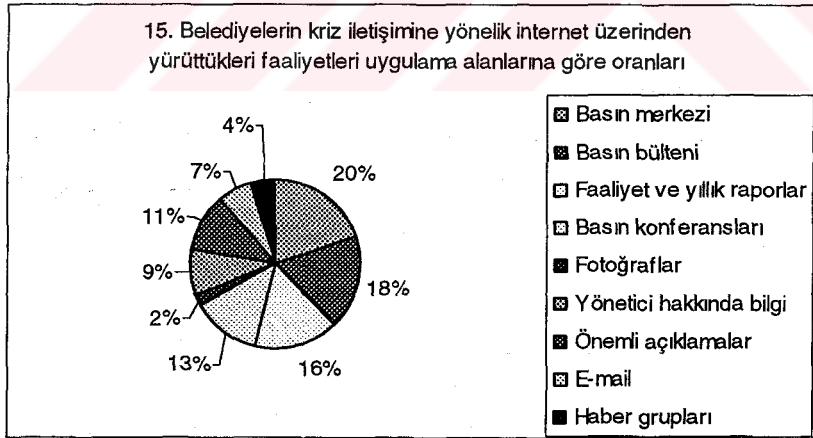
Şekil 13: Belediyelerin kriz iletişimde kitle iletişim araçlarını kullanımı

Belediyeler kriz iletişimde öncelikli yazılı ve sözlü basını tercih ederken, bunları hedef kitlenin yapısına göre belirlediklerini dile getirmektedir. Açıklama yapmak istedikleri dönemlerde ve halkın kafasına takılan soruları cevaplamaya çalışırken iletişim araçlarından faydalanan belediyelerin %76'sı ise en son gelişmeleri basına ve diğer hedef kitlelere aktarmayı amaçlamaktadır. (Şekil 13)



Şekil 14: Belediyelerin krizde iletişim araçlarını kullanma sıklığı

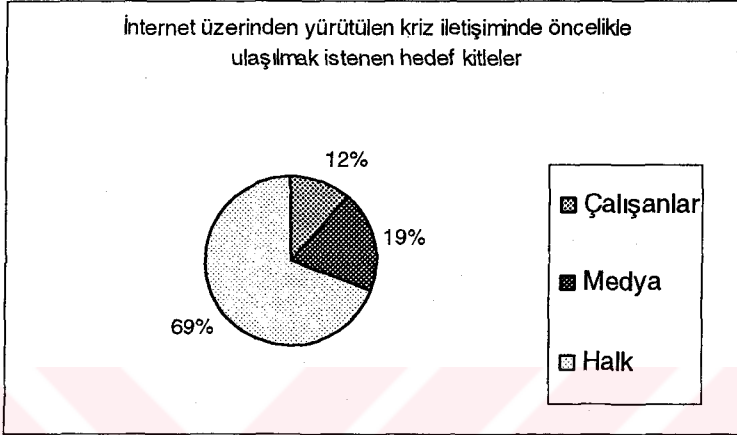
Belediyeler kriz iletişimde genellikle basınla iletişim kurma zamanlarını önemli olayların olduğu günler olarak belirtmişlerdir. Belediyelerin %45'i önemli gelişmelerin duyurulması gerektiği zaman açıklama yapmayı tercih etmiştir. % 31'i en son gelişmeleri duyuracak her vakit diye düşünürken, %12 oranında da her gün ve saat başı açıklama yapılması gerektiği düşüncesini savunmaktadır. (Şekil 14)



Şekil 15: Belediyelerin kriz iletişimde internette yer verdikleri faaliyet alanları

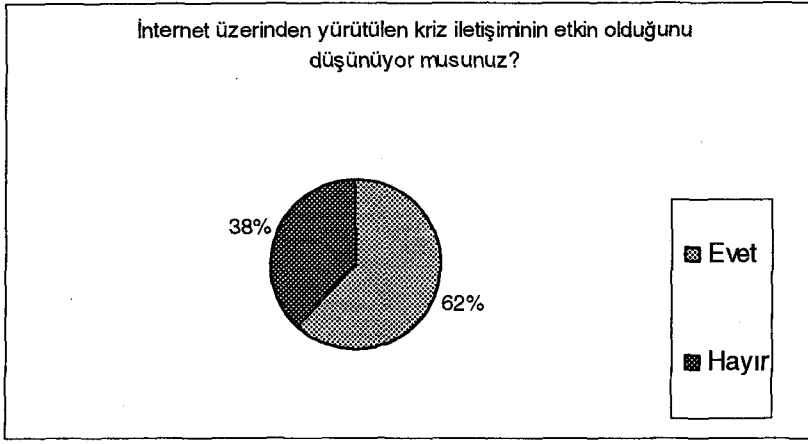
Belediyeler hedef kitlelerine ulaşmak isterken internetten de faydalandıklarını dile getirirken öncelikle internette yer verdikleri alanlardan biri olarak önceliği %20 oranında basın merkezlerine vermektedirler. Bunu % 18 oranıyla basın

bültenleri, %16 ile faaliyet ve yıllık raporlar, %13 ile basın konferansları, %11 ile önemli açıklamalar kısmı, %9 oranıyla yönetici hakkında bilgi, %7 ile e-mail, %4 ile haber grupları ve %2 ile fotoğraflar izlemektedir. (Şekil 15.)



Şekil 16: İnternet üzerinden yürütülen kriz iletişimde öncelikle ulaşılmak istenen hedef kitleler

Belediyeler iletişim kurarken daha çok yazılı ve sözlü iletişimi tercih ettiklerini dile getirirlerken elektronik iletişim araçları kapsamında internette de faydalanmaktadırlar. İnterneti kullanma amaçlarına baktığımız zaman %69 oranında halka ulaşmak için bu aracı seçtiklerini görmekteyiz. %19 oranında medya, %12 oranında da çalışanlarla iletişim amaçlanmaktadır. (Şekil 16.)



Şekil 17: İnternet üzerinden yürütülen kriz iletişiminin etkinliği

Yapılan anket sonucunda belediyelere internetin kriz iletişimde etkin olup olmadığı sorulduğunda %62 oranında etkin bir iletişim aracı olduğu belirtilirken, %38 oranında hayır cevabı ile karşılaşılmıştır. (Şekil 17) Yapılan görüşmeler sonucunda internetin etkili olduğunu söyleyip yeteri kadar etkin olmamasını da halkın internet kullanma oranı ile ilişkili olduğu söylenmiştir. Halka ulaşmada internete önceliğin verilmesi bilgi akışını hızlandırmak yerine yavaşlatacağı bunun içinde belediyelerin halka ulaşırken diğer iletişim araçlarını öncelik verdikleri belirtilmiş olup, internetin de onlara ek olarak kullanımının ihmal edilmediği ifade edilmiştir.

Belediyelerin internetteki sayfalarında kullandıkları iletişim faaliyetlerine bakacak olduğumuzda iletişim için herkesin ulaşmak istediği an arayabileceği bir telefon numarası ve e- mail adresinin yer aldığı, önemli bilgilerin sürekli olarak güncellendiği, yapılan faaliyetlerin rapor şeklinden ziyade daha çok haber amaçlı olduğu gözlenmiştir. Belediyelerin yöneticileri hakkındaki bilgiler geniş yer tutmakta, genel olarak belediyeyi anlatan ifadelerle değinilmektedir.

Belediyelerin internet hakkındaki bu görüşlerine ek olarak yerel yönetimlerin sesi niteliğinde faaliyet gösteren web siteleri de mevcuttur. Bu sitelerde yerel yönetimler hakkında bilgi verildiği gibi, belediye ve ilişkili olabilecek her kurum hakkında da bilgiye yer verilmektedir. Görüşlerin alındığı ve her konuda açıklamaların yapıldığı sanal belediye gazeteleri niteliği de taşımaktadır.

Konu ile ilgili örneklere ek- 2'de yer verilmiştir.

4.15.2. Mey Gurubu “Sahte Rakı” Olayı

Mey İçki Sanayi Ticaret A.Ş., Tekel'in alkollü içkiler bölümünün özelleştirme ihalesini kazanan Nurol Holding, Özaltın İnşaat, Limak İnşaat ve Tütsab Ortak Girişim Grubu tarafından alkollü içki üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek üzere kuruldu. Mey İçki'nin Tekirdağ'daki fabrikasında üretilen Tekirdağ Rakısı sürekli artan pazar payı ile dikkat çekmektedir. Tekel'in alkollü içecekler bölümünü satın alarak 2004 Şubat ayında faaliyetlerine başlayan Mey İçki'nin, devir işlemlerinden sonra başlattığı kapsamlı yeniden yapılanma programının sürdüğü kaydedildi. Yıllık 70 milyon litrelik üretim kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük, dünyanın da sayılı tesislerinden birine sahip olduklarını belirten Mey İçki, iyileştirme ve yeni ürün konusunda çalışmalarına devam etmektedir²⁵⁶.

En son teknolojiyi üretim tesislerinde uygulamaya sokan ve bu konuda çalışanlarına internet üzerinden eğitimler veren Mey İçki 1 Mart Salı günü gazetelere yansıyan “Sahte Rakı” krizi ile karşı karşıya kaldı.

2005 Mart ayı başlarında İstanbul Gaziosmanpaşa'da beş kişi içtikleri sahte rakıdan ölünce yurt genelinde operasyon başlatılmıştı. Operasyonlar sürerken sahte rakıdan ölenlerin sayısı da her geçen gün artarak 27'ye ulaşmıştı. Sahte rakıdan İstanbul'da 25 kişi, Bursa'da ise iki kişi hayatını kaybetmişti. Operasyonlarda, çok sayıda sahte rakı ve rakı yapımında kullanılan metil alkol ele geçirilmişti. Polis operasyonlarda 39 kişiyi de gözaltına almıştı. Emniyet'in yaptığı operasyonlarda 7 bin 614 şişe sahte rakı ele geçirilip, imha edilmişti. Sahte rakı imalinde kullanılmak üzere saklanmış 2 bin 700 litre metil alkol de Emniyet güçlerince yok edilmişti. Sahte rakının önüne geçmek için bir dizi operasyonun yanı sıra, TEKEL'in alkollü içkiler bölümünü alan Mey İçki, önlem olarak 100 bin noktadan Büyük Yeni Rakı'ları toplatmıştı. Toplatılan 70'lik rakıların tamamı güvenlik görevlileri ve vergi memurları eşliğinde imha edilmişti. Mey İçki, 10 Mart tarihinden itibaren gümüş kapaklı şişelerin yerine altın renkli kapaklı şişe uygulamasına geçmişti. Bunların kapak ve boynunda seri numarası, üretim tarihi vardı²⁵⁷.

²⁵⁶ http://www.cnnturk.com.tr/HABER/haber_detay.asp?PID=318&HID=1&haberID=98303, 24.05.05.

²⁵⁷ http://www.cnnturk.com.tr/HABER/haber_detay.asp?PID=318&HID=1&haberID=98303, 24.05.05.

Mey İçki ‘‘Sahte Rakı’’ olayı ile alkollü içki üretiminde kendi kontrolünün dışında dış faktörlere bağlı olarak, insan hayatını tehdit eden hatta ölümlerle sonuçlanan bir sahtecilik olayı ile karşı karşıya kaldı. Bir işletme için verilebilecek çok büyük bir karar ile hareket edip sahtecilik yapılan bütün ürün çeşitlerini piyasadan geri çekti. Bu gelişmeler sürecinde olayın patlak vermesi ile beraber olayın hukuki boyutlarına değinilmesine rağmen devletin fiilen yaptığı bir çalışma göze çarpmadı. Sadece basında yer alan olayın hukuki boyutu ve emniyet güçlerinin düzenlediği operasyonlar söz konusu idi. Mey İçki ise olayın aciliyetini ve önemini ilk anda kavradığı için acil önlemler gerektiren bir durum olduğunu fark ettiği için önceden harekete geçmiş ve toplama kararını vermiştir.

Kriz Mey İçki’den kaynaklanan bir Şey değildi. Mey İçki’nin ürünleri değildi. Üründen kaynaklanan bir krizle karşı karşıya kalmasına rağmen ürünün yapısından kaynaklanmıyor, ürüne dışarıdan bir müdahale söz konusu idi. Daha önceki ‘‘sahtecilik’’ olaylarından farklı olarak ilk defa metil alkol kullanılmıştı. Boyacılıkta, matbaacılıkta, solvent çözücü olarak kullanılan bir kimyasal maddeydi. Ayrıca bu karışımı hazırlayan insanlar da hayatlarını kaybettiler.

‘‘Sahte Rakı’’ krizi pazar günü patlak vermiş, salı günü de basına yansımıştı. İlk ölüm olur olmaz hemen Mey İçki icra kurulu, reklam ajansı ve PR (halkla ilişkiler) şirketi toplanarak hemen basın bülteni hazırlayıp her yere yollandı. Sahte rakı, gerçeğinden nasıl ayırt edilebilir diye açıklamalar yapıldı. arşamba günü İstanbul’da, perşembe İzmir’de iki basın toplantısı yapıldı. Bir yandan da arşamba akşamından itibaren her akşam sahaya elemanlar çıkarıldı. Normalde 50 kişilik bir ekip sadece gündüzleri dolaşırken hem onların vardiyasına akşamı eklendi hem de o ekibe 30 kişi daha ilave edildi. 80 kişi sürekli dolaşmaya başladı. Gündüz bayileri, bakkalları, akşamları da rakı tüketilen yerleri; barlar, restoranlar, meyhaneler her yer dolaşılıyordu. Maksat sahte rakı yakalamak değil, konu ile ilgili olarak halkı bilgilendirmektir. Perşembe gününe kadar süren bilgilendirme sürecinin arkasından piyasadaki rakıları çekme kararı alındı. Değiştirme planı yapıldı. Yeni mallar çıkacak, distribütöre gidecek, distribütör ona gelen eski rakılarla değiştirecek vs... İkincisi yeni kapak yapılacak. Gri kapaklar yerine ihracatta kullanılan altın renkli kapaklar kullanılacaktı ama yeterince

kapak yoktu. Güvenliği artırmak için hem kapağa hem de Şişeye aynı seri numarasını iŐlemek içinde üretim prosesinde bir değişiklik gerekiyordu²⁵⁸.

Mey İĕki olayın medyadaki ilk yansımalarıyla beraber olaya sahip çıkararak her gelişme aŐamasının duyurusunu yaptı. Kriz sürecinde herkes Mey İĕki'de görevinin başında, gelişmeleri yakından takip etti ve olaya yönelik yapılması gereken faaliyetlerde aktif rol aldılar. Kriz kendilerinden kaynaklanmasa dahi kurum itibarının, imajının korunması ve zedelenmemesi için sosyal sorumluluk bilinci içerisinde olayın patlak vermesi ile beraber harekete geĕerek 8 Mart'ta yapılan aĕıklamanın ardından ĀarŐamba günü altın kapaklı rakıların dağıtımına başlandı. Kararın alınması, yeni kapakların sipariŐi ve dağıtımına birkaç gün içinde geĕildi. 10 Mart'ta ilk dağıtımlara Genel Müdür Galip Yorgancıoğlu tarafından Beşiktaş'ta başlandı.

Olaydan bir süre sonra kafalarda olumsuz izleri silmek amaĕlı olarak Mey İĕki, Ahırkapı Roman Orkestrası'nın altı elemanından oluşan 'Yeni Rakı Fasıl Ekibi'ni kurdu. Ekip, haftasonları Kumkapı, Āiĕek Pasajı ve Nevizade gibi meyhanelerin yoğun olduğu mekanlarda dolaŐarak Yeni Rakı tüketicilerine hoŐça vakit geĕirtiyor. Ekip ayrıca, Yeni Rakı için hazırlatılan Türk Sanat Müziği CD'sini de müŐterilere hediye ediyordu²⁵⁹.

Aynı Şekilde sözel ve yazılı yapılan aĕıklamalara ek olarak Mey İĕki İnternet sayfasında da sürekli olarak güncel bilgilere yer vermeye ĕalıŐmıştır. Böylece Bütün hedef kitlelere ulaşarak aktarmak istediği mesajın etkinliğini tam olarak sağlaması amaĕlamıştır.

Mey İĕki, kriz iletişimi sürecinde de internet sayfasından basına ve herkesin ulaŐımına aĕık basın odasında yapılan her aĕıklamanın basın bültenine tarihleri itibariyle yer verdi. Ayrıca her gelişme güncel olarak sayfada yer aldı. Şirketin misyonu, vizyonu, Şirket portföyü, ĕalıŐma yapısı ve işleyişi, yönetici hakkında bilgiler, önemli aĕıklamalar, iletişim adresleri herkesin kullanımına sunuldu. Konu ile ilgili gazete ve Mey İĕki internet sayfası örnekleri ek-3'te sunulmuştur.

²⁵⁸ <http://www.hurriyetim.com.tr/haberler/0,,sid~2@tarih~2005-03-27-m,00.asp>, 14.04.2005.

²⁵⁹ <http://www.sabah.com.tr/2005/06/03/gny/gny119-20050603-200.html>, 5.06.2005.

5. SONUÇ

Hayatta yaşama olasılığımız olan ya da aniden ortaya çıkan olumsuz koşullar karşısında hayati risk taşımak, krizle karşı karşıya kaldığımızın bir göstergesidir. Kriz, sadece kurumları tehdit eden bir unsur olmayıp, bireylerinde buldukları konumlarını tehdit edebilecek bir yapı arz eder. O halde kriz bireylerin, kurum ve kuruluşların hedeflerini amaçlarını tehlikeye sokan, var olma koşullarını zorlayan ve tehdit eden gerilim yaşanmasına neden olan bir durumdur. Fakat burada unutulmaması ve atlanılmaması gereken bir durum vardır ki o da her olumsuzluğun bizim için kriz olmadığı ve sadece sorunlardan ibaret olduğu duygusudur. Sorunlar hayatımızda çok büyük tehlikeler arz etmeyen, sadece önemsenmediği zaman krizlerin doğmasına yol açabilecek daha küçük çapta yaşanan olumsuzluklardır.

Krizler durduk yere ortaya çıkmaz. Krizlerin oluşmasında etkili olan pek çok kaynak vardır. Krizlerin oluşmasında etkili olan kaynakları iç ve dış çevre faktörler olarak belirtebiliriz. Bireyin kurum ya da kuruluşun kendi istemi dışında gelişen, ortamdaki kaynaklanan dış çevre faktörlerine bağlı krizler yaşanabileceği gibi kurumun kendi yapısından kaynaklanan iç çevrenin özelliklerine göre ortaya çıkabilecek krizler de yaşanabilir.

Dış çevre faktörlerine bağlı olarak yaşanan krizler içerisinde, doğal felaketler diye tanımladığımız, sel, deprem, kasırga gibi aniden oluşan etkenler olabileceği gibi, ekonomik buhranlarda kriz nedeni olabilir. Gerisinde kalınan, yakından takip edilmeyen teknolojik gelişmeler, uluslar arası boyutta yapılan anlaşmalar kapsamında ülkeler arası hukuki işlemler ve prosedürler de diğer bir dış çevre faktörlerindedir.

Kurumun kendi yapısından idare şeklinden, yönetim tarzından, kurum içi yapılanmadan kaynaklanan krizler de mümkündür. Bununla beraber iç ve dış etkenler bazen olumlu anlamda birbirini tamamlayıcı olabileceği gibi bazen de ters tepki yaratabilir. Dış çevreden kaynaklanan bir kriz anı kurum içi yapılanmanın sağlam ve üst düzey yönetimin becerisi ya da diğer iç çevre koşullarına bağlı olarak başarı ile çözülebilir.

Kriz etki nedenlerine bağlı olarak çeşitlilik gösterir. Krizin çözüm aşamasında da önemli olan krizin nedeninin tam olarak belirlenmesidir. Çünkü krizi çıkmaza sokan en büyük engel belirsizliklerin yaşanmasıdır.

Krizde her anın ve kararın çok büyük bir önemi vardır. Bunun içinde kriz olasılıklarına ve yaşanan krizlerin minimize edilmesine yönelik kriz yönetimi oluşturulmalıdır. Krizde acil kararların alınması ve hemen harekete geçilmesi önemlidir. Kriz yönetimi beklenilmeyen durumlarda, aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında, önceden hazırlanmış bir strateji izler. Böylece olasılıklar dahilinde önceden yapılan planlar üzerinden harekete geçilebilir. En az hata ile büyük bir tehlike arz edebilecek konular büyük bir başarı ile fırsata dönüştürülebilir.

Kriz yönetimini hedefler doğrultusunda hazırlanan ve yaşanabilecek olumsuz olaylar karşısında kalkan görevi görecek stratejik çalışmalar bütünü olarak tanımlayabiliriz. Kriz yönetimi içerisinde başarıyı yakalamak da en büyük pay kriz iletişimine düşer. Kriz iletişiminin başarılı olması kriz durumlarını fırsata dönüştürebilme de çok etkilidir. Doğru hedef kitle ile doğru iletişimin sağlanması, güven duygusunun oluşturulması, tehditleri bir anda fırsata çevirebilir.

Kriz iletişimi esnasında üzerinde hassasiyetle durulması gereken diğer bir konu da hızlı hareket etme, ve karar verme hakimiyetine sahip olmaktır. İletilen bilgilerin güvenilirliği, doğru ve eksiksiz olması, anında, iletiliyor ve sürekliliğinin olması, fısıltı haberlerinin yayılmasını engelleyecektir. Ayrıca krizden etkilenen herkesin, göz önünde bulundurulması hareket edilmesi de olayı kabullenmenin ve sahip çıkıldığının ifadesi ile takdir toplayacaktır. Bütün bu çalışmaların bir plan dahilinde veya öncülüğünde yapılması en az hata payını da beraberinde getirecektir.

Yaşanan krizin yapısına bağlı olarak kurum ya da kuruluşun yöneticilerinin olaya bakış açıları da çok önemlidir. Tepe yöneticilerin olayı ele alış şekilleri, çalışanlar arasında yaşanan belirsizlik veya gerilim durumları, zaman ve stresle mücadele süreci de iletişimin doğru işlenmesi ile kontrol altına alınmaktadır.

Kriz iletişiminde çalışanlar, mağdurlar, medya ve diğer hedef kitle grupları ile kurulacak olan iletişim çok önemlidir. Belirsizliklerin giderilmesi ve panik ortamının

giderilmesi için iletişime çok büyük bir gereksinim vardır. 24 saat bilgi akışının yapılması, kafalara takılan sorulara zamanında cevap verilmesi, medya ile sürekli diyalog halinde bulunulması, ücretsiz telefon hatlarının kullanılması, posterlerden, duvar bildirilerinden faydalanılması çok önemlidir. Kriz iletişiminde tüm iletişim araçları kullanılabilir. Dikkat edilmesi gereken nokta doğru iletişim aracını seçmektir. Birebir yapılan konuşmalar, demeçlerin verilmesi, sözlü iletişimin kullanılması, gazete, dergi, broşür gibi yazılı araçlardan da faydalanmak mümkündür. Teknolojinin gelişmesi, radyo, televizyon, kablolu yayınlar, uydu yayınlarının yapılması, elektronik iletişimin gelişmesi ile beraber hedef kitlelere her an ulaşma imkanı sağlamıştır.

Teknolojinin sürekli olarak gelişme gösterdiği günümüzde, internet özellikle son dönemlerde globalleşme ile beraber hayatımıza giren ve her geçen gün kullanma oranındaki artışlar ile kriz iletişiminde de kullanılmaya başlanan bir iletişim aracı olmuştur. Dünya konjektöründe oldukça önemli bir yere sahip olan internet bağlantısı, gelişmekte olan ülkemizde de kullanımı artmaktadır. Çok kısa bir zaman içerisinde, geniş kitlelere ulaşma imkanı sağlamaktadır. Bu da hızlı hareket etme gerekliliğini taşıyan kriz durumları için bulunmaz bir nimettir. En az maliyet ile aynı anda yürütülen farklı programlar ile herkese farklı şekillerde ulaşma imkanı tanımaktadır. Medyanın sahip olması gereken bilgi düzeyi, halka ya da hissedarlarına iletmek istediği mesaj farklılık gösterebileceği için hepsine vermek istediği mesajı aynı anda farklı şekillerde sunabilir. En güncel bilgilerin yer alması, soruların anında cevap bulabiliyor olması, interaktif bir durumun yaşanması ve web sayfalarında açılan linkler ile her an istenilen bilgilere ulaşılma imkanının sağlanması internetin sağladığı avantajlardandır. Burada esas önemli olan internet imkanının insanlara tanınması ve kullanım oranının çok yüksek olmasıdır. Aksi takdirde hayatı bize kolaylaştıran böyle bir aracın fazla kişi tarafından kullanılmıyor olması, diğerlerinin böyle bir imkana sahip olmaması, iletişimde etkinliğin sağlanmasına ket vurmaktadır. İstanbul Büyük Şehir Belediyesi ve İlçe Belediyelerine yönelik hazırlanan anket çalışması İstanbul ve bağlı ilçelerde internetin halkla ulaşmada şuan için geçerli iletişim aracı olmadığı düşüncesine sahip olduklarını göstermiştir.

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'ne yönelik hazırlamış olduğumuz anket çalışmasının hipotezleri aşağıda belirtmiş olduğumuz gibidir.

Hip 1: Belediyelerin kriz kavramını tam olarak algılamadıkları,

Hip 2: Kriz yönetimine ve kriz iletişimine yönelik faaliyetlerde bulunurken bunu bilinçli bir şekilde yapmadıkları,

Hip 3: Kriz iletişiminin önemini fark edemedikleri ve bunu gerçekleştirirken iletişim araçlarını yeteri kadar etkin kullanamadıklarıdır.

Hipotezler detaylı bir şekilde değerlendirildiği zaman bir belediyenin yaşayabileceği kriz durumlarını farkında olduklarını ve algıladıklarını görüyoruz. Bu da çalışmamızdaki hipotez 1'in savını çürüttüğünü göstermektedir. Hipotez 2'ye baktığımız zaman ise genel olarak belediyelerin yarıya yakın bir oranının kriz iletişimi bilincine sahip olduğunu görmekteyiz. Bu da harekete geçmede ve kriz iletişimine yönelik faaliyetler düzenlemede her ne kadar kriz kavramının algılanmış olduğu söylene de uygulamaya yönelik yeterli bir çalışmanın yapılmadığını göstermektedir. Hipotez 3'te ise belediyelerde bilgi akışının önemi dile getirilmesine rağmen yazılı iletişim araçlarının üstünlüğü söz konusudur. Bu da beraberinde diğer sorularda desteklendiğinde kriz iletişiminde konumuz olan internetin gerekliliği vurgulansa dahi uygulamadaki kullanımının yeter bir oranda olmadığı yapılan araştırma ile tespit edilmiştir.

Belediyelerin kriz iletişimindeki faaliyetlerini genel anlamda değerlendirecek olduğumuz zaman ise şunu açıkça söyleyebiliriz. Belediyeler kriz kavramını farkındadırlar fakat kriz iletişiminin önemini yeterince fark edemediklerinden dolayı yeterli bir iletişim faaliyeti sergileyememektedirler. İlk etapta kriz olayının kavranması, çalışan personelin konuya bilinçli yaklaşımının sağlanması amaçlanmalıdır. Yönetimin destek eğitimler ile sürekli olarak olası risklere yönelik revizyonunun yapılması gerekmektedir. Belediyelerin kriz iletişimi bünyesinde hızlı harekete etme, fısıltı haberlerin oluşmasına imkan sağlamayacak şekilde, bilginin güvenilirliğini sağlayacak, krizden muzdarip olan kurum yada kişiler ile bir ana önce iletişime geçecek ve çalışanlar ve diğer ilgili olan kurum yada bireyler ile karşılıklı bir iletişim sürecinin çok

hızlı bir şekilde devreye sokulması amaçlanmalıdır. Olası kriz senaryoları hazırlanarak bunlar üzerinden harekete geçilmelidir. Bu da zaman kazanma avantajı sağlayacaktır. Hazırlanan zaman tablosu kimlere ne şekilde ulaşılması gerektiği konusunda kolaylık sağlayacaktır. Kriz iletişimi kapsamında çalışanlar bilgilendirilmeli ve harekete geçirilmelidir, mağdurlar ile bir an önce iletişime geçilmeli, ilgili tüm hedef kitleler ve kişiler olaydan haberdar edilip karşılıklı bir etkileşim sağlanarak yardımlaşmak gerekir, kafalara takılan sorulara cevap verilmesine çalışılmalıdır. Bunun içinde sürekli olarak medya desteği ihmal edilmemeli, kitle iletişim araçlarından gereğince faydalanılmalıdır. Zamanın çok değerli olduğu bu dönemlerde internet gibi anında iletişimin gerçekleştirildiği ortamlar asla ihmal edilmemelidir. Özellikle çalışanlarla olmasa dahi diğer hedef kitlelerin ihtiyaçları doğrultusunda öncelikle ve kolaylıkla ulaşabilecekleri ilk iletişim aracı olabileceği düşünülmelidir. Belediyelerin dış çevre ile kuracakları iletişimde önemlidir. Durma uygun olarak uygun kişi ve kurumlarla derhal harekete geçilmelidir. Örneğin kriz iletişiminde sivil toplum kuruluşlarının desteğini alarak hareket etmek, hem diğer kitleleri yanımıza çekmemizi sağlayacak, hem de krizin bir an önce atlatılması için yardımcı olacaktır.

Aynı şekilde Özel sektörde de internetin etkinliğini belirlemeye yönelik yapılan inceleme durumun özel sektörler açısından daha farklı olduğunu ortaya koymuştur.

Mey Grubu'nun yaşamış olduğu "sahte rakı" olayında da internette faydalandığı gözlenmiştir. İnternet sayfasında oluşturmuş olduğu basın odası ve yayınlanan basın bültenleri bunu göstermektedir. Ayrıca önemli gelişmelere yer verilmiş, haber linki adı altında toplanmıştır. Şirket yöneticileri ve profili hakkında kurumsal bilgilere anında ulaşma imkanı sunmaktadır. İletişim linki ile e-mail yoluyla yada verilen telefon ve adres ile kuruma ulaşmak mümkündür.

Teknolojinin gelişimine öncülük eden devletin, kamu sektöründe internetin kullanımının devlet kurumlarında pasif kalmasına karşın, rekabet ortamı içerisinde hayatta kalmaya çalışan özel sektör tarafından daha çok kabul görmüş olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda internet aracılığı ile yemek siparişlerinden, market alışverişine, istediğimiz her şeye ulaşma imkanı tanınması, bilgiyi ve dünyayı ayağımıza getirmesi ile faydalanma alanları her geçen gün artış göstermektedir. Bu da internetin özel sektör tarafından daha cazip karşılanmasını sağlamıştır.



EKLER

EK - 1. Anket Soruları

Kriz İletişiminde İnternetin Etkinliği

1. Belediyenizin krize karşı bakış açısı nedir?
 - a. Dikkate alınması gereken, her kurumun her an karşılaşabileceği bir olay.
 - b. Kurumlar için fırsata dönüştürülebilecek bir avantaj unsuru.
 - c. Kurumlar için tehdit, kurumların yok olmasına neden olabilecek bir risk unsuru.
 - d. Kurumların itibarını ve imajını zedeleyici, akıllarda olumsuz izlenimler bırakacak kötü bir süreç.
 - e. Bizim için gereksiz ve geçersiz bir kavram.
2. Belediyenizin çeşitli faktörlere bağlı olarak zaman içerisinde kriz ile karşı karşıya kalabileceğini düşünüyor musunuz?
 - a. Evet
 - b. Hayır
3. Dış çevreden kaynaklanan kriz faktörlerini önem sırasına göre sıralayabilir misiniz?
 - a. Doğal felaketler
 - b. Teknolojik gelişmeler
 - c. Sosyo-Kültürel Faktörler
 - d. Hukuksal ve Politik düzenlemeler
 - e. Uluslar arası İlişkiler
4. Olası kriz risklerine yönelik önceden hazırlanmış kriz planlarınız ve bunların yürütülmesine yönelik bir kriz iletişim planınız var mı?
 - a. Evet
 - b. Hayır
5. Yaşanabilecek olası krizlere yönelik neler yapıyorsunuz?
 - a. Önceden hazırlanan bir kriz planı oluşturulmaya çalışılır.
 - b. Kriz anında olayın üstesinden geleceği düşünülerek o ana kadar bir şey yapılmaz.
 - c. Kriz öncesi, sırası ve sonrasında, kurum için en etkin olacağı düşünülen iletişim araçları ile sürekli bir iletişim stratejisi izlenerek hedef kitleye ulaşılacak amaçlanır.
 - d. Bütün bunların geçici olduğu düşüncesi hakimdir.
6. Kriz yönetimi nasıl şekilleniyor?
 - a. Merkezi kriz yönetimi (Tüm yetki ve direktifler belli bir yerden)
 - b. Merkezkaç kriz yönetimi (Tüm yetki ve direktifler belli sorumluluklar halinde dağıtılır)
7. Bir kriz anında neler yapıyorsunuz?
 - a. Alınan ilk kriz belirtisi dikkate alınarak harekete geçilir.
 - b. Sadece süre giden olaylar izlenir.
 - c. Olayların basit ve önemsiz olduğu düşünülür.
 - d. Çalışanlar, medya ve diğer tüm hedef kitlenin desteğini ve güvenini almaya yönelik bilinçli olarak bir strateji izlenir.

EK – 1. DEVAM

8. Krizin hangi aşamasında krize müdahale ediliyorsunuz?
 - a. İlk belirme aşamasında
 - b. Kuluçka aşamasında,
 - c. Somut olarak yaşanmaya başladığı anda
 - d. Krizin etkilerinin görünmeye başladığı anda
 - e. Yaşanan olumsuzluklar karşısında yeni bir şeylerin yapılmaya başlanması gerektiği düşünüldüğü anda
9. Krize yönelik öncelikle nasıl tedbir alıyorsunuz?
 - a. Kriz yönetim ekipleri oluşturulur ve yetki verme kriterleri belirlenir.
 - b. İlk önce çalışanların desteğini ve güvenini almaya yönelik çalışmalar düzenlenir.
 - c. Stres unsuru ve zaman yönetimine dikkat edilir.
 - d. Olayların doğru bir şekilde aktarılmasını sağlamak için ilk önce medya ile iletişime geçilir. Konu hakkında bilgi verilir.
10. Kurum içerisinde kriz anında ne gibi çalışmalar yürütüyorsunuz?
 - a. Karşılıklı bilgi akışının sağlanmasına yönelik bilgi ağı geliştirilir.
 - b. Motivasyon programları uygulanır. Duyguların ve inançların önemsendiği hissettirilmeye çalışılır.
 - c. Ücret politikası izlenir.
 - d. Belli periyotlar halinde performans değerlendirmesi yapılır. Verimlilik ölçülür.
11. Kriz durumunda hangi iletişim araçlarını kullanıyorsunuz?
 - a. Medya ile görüşmeler (röportaj)
 - b. Basın bülteni gönderilir
 - c. Basın toplantıları düzenlenir.
 - d. Elektronik iletişiminden faydalanılır. (internet üzerinden e-mail, web sayfası hizmetleri, haber grupları.....)
12. Krizde en etkili iletişim aracının hangisi olduğunu düşünüyorsunuz?
 - a. Sözlü iletişim araçları
 - b. Yazılı iletişim araçları
 - c. Elektronik iletişim araçları
13. Krizde iletişim araçlarını ne şekilde kullanıyorsunuz?
 - a. Basınla iletişim kurarken ve açıklama yapmaya gerek duyduğumuz durumlarda
 - b. Günün belli saatlerinde ve belli konularda açıklama yapılacağı durumlarda
 - c. Hedef kitlenin kafasına takılan soruların yanıtlarını verecek şekilde
 - d. En son gelişmelerde dahil olmak üzere aktarılmak istenen bütün bilgilerin basına ulaşmasını sağlarken internet üzerinden de en güncel bilgileri de içeren basına ve diğer hedef kitlelere yönelik bir iletişim stratejisi izlenerek etkinlik sağlanmaya çalışılır.

14. Krizde iletişim araçlarını ne sıklıkta kullanıyorsunuz?
- Her gün
 - Önemli gelişmelerin olduğu günler
 - Saat başı gibi belli sürelerde ve daha sık aralıklarla
 - En son gelişmeleri duyurabilecek her vakitte
15. İnternet üzerinden yürütecek olduğunuz kriz iletişiminde kullandığınız araçları kullanım sıklığına göre sıralayınız?
- Basın merkezi
 - Basın bülteni
 - Faaliyet ve yıllık raporlar
 - Basın konferansları
 - Fotoğraflar
 - Yönetici hakkında bilgi
 - Önemli açıklamalar
 - E-mail
 - Haber grupları
16. İnternet üzerinden yürütülen kriz iletişiminde en çok hangi hedef kitlelere ulaşmayı düşünüyorsunuz?
- Çalışanlar
 - Medya
 - Halk
 - Diğer hedef kitle grupları
17. İnternet üzerinden yürütülen kriz iletişiminin etkin olduğunu düşünüyor musunuz?
- Evet
 - Hayır

EK 2. Belediyelere Yönelik İnternet Sayfaları

BELEDİYE DÜNYASI

Merhaba... Belediye Dünyası Gazetesi olarak sizden burada da kucaklanmayı keyifli yaşıyoruz... Mayıs 2003'de yayın hayatına başlayan gazetemiz, şimdi de internetteki sitesiyte karşınızda... İstanbul'daki 32 ilgeyi ve Büyükşehirli sayfalarna taşıyarak bir ilki gerçekleştiren Belediye Dünyasının hedefi, vatandaşlarımızı "köprü" yerel yönetimlere de "vitne" dımdır... Bu sitemizde sizlerle iletişimi daha güçlendirmek için değişik konularda bir çok analiz ve yorumlar bulacaksınız... Ayrıca çeşitli anketlerle de "Yerel Yönetimleri" ve yöneticilerinin pozisyonlarını siz değerli halkımızla belirlemeye çalışacağız... Yaklaşan seçimlerin öncesindeki bu çalışmalarını aynı zamanda hala yönetimde olan yada yönetimlere talep olan adaylara da ışık tutacaktır... Sizin pıylarızda her ay seçilecek ve o belediyenin artıları tek tek kamuoyunun takirine sunulacaktır... Başta da ifade ettiğimiz gibi, yerel yönetimlerin tüm faaliyetleri ve ilanye dönük projelerini de bu ekranda görme imkânını bulacaksınız... Sizlerden istediğimiz "Yerel yönetimler" ve bu siteyle ilgili yorum ve eleştirilerinizi bize iletmenizdir... Sunu bilmelisiniz ki, düzeyli ve mantıklı her yoruma, her eleştiriye açıdır... Ayrıca, bulunduğunuz ilçe yada İstanbul ile ilgili sorunlarınızı da bize iletme şansını yine bu site üzerinden bulacaksınız... Bu sorunlara gözüm üretmek için "Belediye Dünyası" yerel yönetimler ile sizin arasında "köprü" vazifesi görecektir... Değerli belediye başkanlarımızın da görüşlerine yer verdiğimiz Belediye Dünyası, 57 bin adstık tirajı ve etkin bir ile İstanbul'daki tüm belediyelerin de ayrıncı olacaktır... Saygılarımızla...

Güncelleme: 15/12/2003

KENTİM **BEŞ İSTANBUL-LİYON** "Çanda Gülir Ötmar"

Kaynak: <http://www.belediyedunyasi.com/index.htm>

belediye.com

Turkish Music and Voice Library
<http://www.turkishmusic.org> [Click here](#)
LinkExchange

MEDYA
Hürriyet, Sabah, Milliyet, Cumhuriyet, Radikal, Zaman, Akşam, Star, Dünya, Resmi Gazete ...

TV
ATV, Kanal D, Star, NTV, CNN Türk, Kanal 6, Show TV, STV, BRT ...

İNTERNET
Superonline, Ntvmsnbc, Turknet, Mynet ...

BANKA - BORSA - FİNANS
Yapı Kredi, İşbank, Akbank, Garanti Bankası, Pamukbank, TEB, Merkez Bankası, IMKB ...

KAMU - İDARI
TBMM, Atatürk Havalimanı, Tursab, Kültür Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Belediye Zabıtasını Tanıtma Tanıtma Araştırma ve Geliştirme Platformu...

KAMU ve ÖZEL SİGORTA
SSK, Bağ-Kur, Axa-Oyak Sigorta, Aksigorta, Yapı Kredi Sigorta, Başak Sigorta...

YOL ve ULAŞIM
Karayolları, TDI, TCDD, THY, Atatürk Havalimanı, İETT, İDO, Varan, Ulusoy ...

BEYANNAME REHBERLERİ
İnternet Vergi Dairesi, Gelirler, Maliye Bakanlığı ...

SPONSORLAR
AGORA Turizm ve Ticaret **performans** **ida**

Ana Sayfa Amaç Belediyeler Web Siteleri Dilik ve Öneri E-mail

© Copyright 2003 İnternet Explorer 5.0

Kaynak: <http://www.belediye.com/default.asp>

EK 3. "Sahte Rakı" Olayının İletişim Araçlarındaki Yansımaları



* Kurumsal * Ürünler * Haberler * Sosyal Sorumluluk * İnsan Kaynakları * İletişim

Basılı Güzel:

Türk parangasında yeni bir dönem başlıyor	14.08.2005
Yeni Rakı modern tasarımları ve güvenli yeni şişesinde	07.08.2005
"Yeni Rakı Fasi Ekibi"	01.08.2005
Tekirdağ Rakı'na emniyetli kapak	24.05.2005
Mey İki'den çok güzel bir ürün: Tekirdağ Altın Seri	20.06.2005
Birboe'dan yazın özel votka seti	03.06.2005
Mey'den yepyeni bir votka: BIRBOA	07.05.2005
Yeni Rakıların imzasına bağlandı	08.02.2005
Toplatma Kararı Basmı Bülteni	04.02.2005
Mey İki'nin sahte rakı aşklemesi	04.03.2005
Mey İki: zengin ürün yelpesisiyle Fabex Fuarı'nda	25.02.2005
CAKE, Tekel Strajisi sponsorluğunda İstanbul'da	26.02.2005
Tekel Birası Mey'le yeniden doğuyor	16.02.2005
Astrik, Tekel Birası'na tarifi Sirketi Gan'ında parti	03.02.2005
OTV fiyat ayarlaması bülteni	02.02.2005
Mey İki Türk mezelerini dünyaya tanıtıyor	02.01.2005
Bayramın lezzeti: Mey İki'den	18.01.2005
Mey'den yeni votka: Bazıka	14.01.2005
Mey İki'den sevgilere mutluluk tarifi	07.01.2005

Kaynak: http://www.mey.com.tr/bulten_list.html 15.05.2005.

EK 3 – DEVAM

MEY İÇKİ, PIYASADAKİ 70 CL'LİK YENİ RAKILARIN TAMAMINI TOPLAYIP İMHA EDECEK

Mey İçki CEO'su Galip Yorgancıoğlu, toplum sağlığını korumak ve devlete yardım etmek adına tüm Yeni Rakı 70 cl'lik ürünleri piyasadan çekeceklerini söyledi.

Mey İçki A.Ş.; sahte rakıdan kaynaklanan ölüm olayları nedeniyle Türkiye'nin her tarafındaki açılmamış Yeni Rakı şişelerini toplama ve tamamını güvenli ürünlerle değiştirme kararı aldı.

MEY İçki CEO'su Galip Yorgancıoğlu, İstanbul'da düzenlediği basın toplantısında şirketin dünyada benzeri çok az görülmüş bir uygulamaya gideceğini ve bütün 70 cl'lik Yeni Rakı şişesini toplayarak 10 Mart 2005 tarihinden itibaren "altın renkli kapaklı" Yeni Rakılarla değiştireceğini açıkladı. Bu kapaklarda ve şişe üzerinde aynı seri numarası bulunacak ve tüketici ürünün güvenilirliğini kendisi kontrol edebilecek. Toplanan ürünlerin tamamı ise ayırım gözetilmeden imha edilecek.

Türkiye'de sahte içki üretiminin yıllardır sürdüğüne dikkat çeken Yorgancıoğlu, "Son günlerdeki gelişmeler, sahte içki üretiminin ekonomik açıdan çok cazip hale gelmesi sonucu olayın organize bir suç dönuştüğünü ve boyutlarının tahmin edilenin ötesine gidebileceğini ortaya koyuyor" dedi. Alınan bütün önlemlere, güvenlik güçlerine yapılan ihbarlara ve aramalara karşılık sahte ürünün tüketicinin karşısına nerede ve hangi koşullarda çıkacağını tahmin etmenin çok güç olduğunu belirten Yorgancıoğlu, şunları söyledi: "Mey İçki'nin sektör lideri olarak üstlendiği görevler ve toplumsal sorumluluk anlayışı, insan sağlığı açısından bu ürüne kuşkuyla yaklaşılmamasına izin vermemektir. Bu nedenle piyasadaki ürünün tamamını toplayarak imha etmeyi, sorunu ortadan kaldıracak bir çözümü tüketicilere sunmayı kararlaştırdık. Bu süre içinde 35 cl'lik Yeni Rakı ile Tekirdağ, Altınbaş ve Kullup marka ürünlerimiz piyasada olacak ve ihtiyaca cevap verecek miktarlarda bulunacak."

Piyasaya sürülecek yeni ürünlerin, eski şişesinde aynı etiket ile satılacağını işaret eden Yorgancıoğlu, altın renkli kapakla piyasaya çıkacağını ve kapağın üzerindeki seri numarası ile şişe üzerindeki seri numarasının da aynı olacağını belirtti. "Müşterilerimiz ve tüketicilerimiz, altın renkli kapaklı şişelerin güvenilirliğini bu seri numaralarını kontrol ederek kolayca test edebilecek" diyen Yorgancıoğlu, "İhraç ürünlerimizde kullandığımız ve yan tarafında kabartmalı yazı bulunan kapakların üzerinde de yine hologramlı şeffaf başlık bulunacak. Altın renkli kapaklı ürünlerimiz, kesin sonuç alacak güvenlik önlemlerimiz devreye girene kadar piyasada kalacak" dedi. Mey İçki ürünlerinin güvenliğini sağlayacak çözümlerin de en kısa sürede devreye gireceğine dikkat çeken Yorgancıoğlu, bu konuyla ilgili yatırımlara aylar önce başladıklarını da kaydetti.

Mey İçki'nin bu radikal çözümüyle, güvenlik güçlerine ve devlete destek olmayı amaçladığını belirten Yorgancıoğlu, "Buna karşılık devletimizin de yasalardaki sahteciliği özendirerek boşlukları ortadan kaldırmasını, güvenlik güçlerimizin ve yargı organlarımızın bu tür olayları sahtecilik yerine ölüme sebebiyet verecek bir suç olarak değerlendirmesini istiyoruz. Ayrıca Tütün Alkol Piyasaları Denetleme Kurulu (TAPDK), Sağlık Bakanlığı, Tarım Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı'nın denetimlerini sıklaştırmaları ve vergi oranlarının sahteciliği özendirici boyutta olmamasını bekliyoruz. Yaşanan acı olayların tek tesellisi, toplumsal bilinci güçlendirmesi ve tüketicilerimizin de bundan sonra daha dıyarlı davranmasına neden olmasıdır" diye konuştu.

Mey İçki'nin bütün kategoriler arasında en önemli ürünü olan Yeni Rakı'nın, kalitesine gösterilen özen nedeniyle Türkiye'deki rakı severlerin büyük bölümünün vazgeçilmez tercihi olduğunu söyleyen Yorgancıoğlu şunları söyledi: "Ne Tekel döneminde ne de biz devraldıktan sonra Yeni Rakı'nın tadı ya da kalitesi ile ilgili en ufak bir tüketici sorunu yaşanmamıştır. Mey İçki, Tekel'in içki bölümünü satın aldıktan sonra en önemli fikir yatırımlarını Yeni Rakı'ya yapmış ve bu ürünü dünya markası yapacak stratejik adımlar atmaya başlamıştır."

Kaynak: http://www.mey.com.tr/bulten_02.html

EK 3 – DEVAM

YENİ MANİFEST

İstanbul'da sahte rakıdan 6 kişi öldü
Hastaneye kaldırılan 28 kişiden
beşinin durumu ağır

SAHTE RAKI
ÖLDÜRDÜ

- Gözaltına alınanlar arasında uzman çavuş da var
- Sahte rakı nasıl anlaşılır?
- Sahte ilaç üreticileri yakalandı

Kaynak: <http://www.hurriyetim.com.tr/anasayfa/0,,tarih~2005-03-01-m,00.asp>

Sahte rakının cezası 1-3 yıl hapis

İstanbul'da çok sayıda kişinin ölümü ve zehirlenmesiyle ortaya çıkan ve gerçeğine oranla 300 kat metil alkol bulunan sahte rakı faciasının ardından gözler olayın hukuki boyutuna çevrildi.

TEKEL'in alkolü içki bölümünün özelleştirmesinden önce çıkarılan 4733 sayılı yasa çerçevesinde, sahte rakı üreten kişilere 1 yıl ile 3 yıl arasında hapis cezası verilebiliyor. Ancak mahkeme, delillerin yok edilebileceği endişesini taşımadığı durumlarda zanlıları serbest bırakabiliyor. Ölümle sonuçlanan ve halkın sağlığını ciddi manada tehdit eden teşekkül benzeri oluşumlarda ise suçun cezası artabiliyor.

Alınan bilgiye göre, TEKEL'in içki bölümünün özelleştirilmesi kapsamına kadar sahte rakı operasyonları, 4250 sayılı İspirtolu İçecekler İhbarına (yapımı, saklanması, taşınması) Yönelik Kanun kapsamında değerlendiriliyordu. Ancak 2003 yılında çıkarılan 4733 sayılı kanun kapsamında sahte rakı imalatı ve dağıtımıyla ilgili yeni düzenlemeler yapıldı. İlgili kanunun 8. maddesine göre, kuruluş ve faaliyet izni alınmadan alkolü içki üretmek üzere fabrika, tesis veya imalat hane işletenlere 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası ve 225 YTL den aşığı olmamak üzere para cezası verilebiliyor. Sahte rakı operasyonları kapsamında mallı polis tarafından el konulan rakılar, TEKEL Genel Müdürlüğü laboratuvarlarına gönderilerek, burada incelemeye alınıyor. Sahte rakıların halk sağlığını tehdit edip etmemeye durumuna göre, zanlıların cezaları paraya çevrilebiliyor. Ayrıca sahte rakı üreten ya da satanlara, TEKEL'i taklit ettikleri gerekçesiyle 554 Sayılı Markalar Kanunu'na Muhalefet çerçevesinde para cezası da veriliyor.

Ota yandan TEKEL'in ürettiği rakının şişesinin ve kapağının üzerinde özel şifreler ve kod numaraları bulunuyor. Sahtelerde bu yapılmıyor. TEKEL'in ürettiği yeni rakının şişesinin ve kapağının üzerinde özel şifreler ve kod numaraları bulunuyor. Sahtelerde bu yapılmıyor. Gerçek rakıdaki TEKEL ve rakı yazısı parlak, sahtedeki mat. Gerçek rakının kapağı şişeye tam olarak otururken sahte rakının kapağının alt boşluğu şişeye tam oturmuyor. Ayrıca bütün kapaklarda aynı seri numarası var. Benzerlik açısından da, gerçek rakı her zaman düz, temiz görünüyor, sahte rakının dibine dikkatli bakıldığında tortular var. Gerçek rakı fiyat yüksek olan etil alkolde yapılırken, sahte rakı fiyat çok düşük olan metil alkolde yapılıyor. Sahte rakı, sarımsak gibi görünürken şiddetli baş ağrısı ve çarpma yapıyor, kârlük ve ölüm kadar yol açabiliyor. Sahte rakılarda normalden 200-300 kat metil alkol olduğu biliniyor.

Kaynak: <http://www.stargazete.com/starextra/index.asp?haberID=18777>, 03.03.2005.

"Caydırıcı cezalar ve ıslah edici tedbirler şart"

Istanbul Valisi Muammer Güler, sahte rakının illümlere neden olmasından sonra ilde 4 imalathaneye baskın yapıldığını ve bu imalathanelerde sahte rakı yapımında kullanılan çok sayıda malzeme ele geçirildiğini bildirdi.

Istanbul Valiliğinde basın mensuplarına açıklamalarda bulunan Güler, adli soruşturmalar kapsamında olayıyla ilgili 12 kişinin tutuklandığını haberlerarak, şunları söyledi: "Bu süre içinde 4 imalathaneye baskın yapılarak, orada çok sayıda kepeklenme makinesi, damıtma aletleri, metil alkol bidonları, sahte rakı yapımında kullanılan malzemeler ele geçirilmiştir.

Sahte rakı olayıyla ilgili birçok ihbar geliyor. Tarım İl Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, ilk kademe ilçe belediyeleri ve ağırlıklı olarak Büyükşehir Belediyesi'nin denetim çalışmaları, eğlence yerlerinde ve içki satılan yerlerde devam etmektedir. Vatandaşların gösterdikleri duyarlılık için teşekkür ediyorum. Birçok yerde de, sahte imal edilen rakılar yollara, alanlara bırakılıyor. Bu duyarlılık, sadece sahte rakı için değil, gıda maddelerinin tümü için gösterilmelidir.

Vali Güler, "Operasyonların neden daha önce yapılmadığına" yönelik bir soru üzerine de, "Güvenlik birimlerinin görevlerinin ibatte bu işlerle devamı uğraşmak olduğunu" söyledi.

"Burada geç kalınmamıştır" diyen Güler, bu olayın toplumsal bir sorun olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurguladı.

"TOPLUMSAL DUYARLILIK GELİŞMELİ"

"Sahte rakının bir sabıcası varsa behemehal bir akosunun da bulunduğunu" ifade eden İstanbul Valisi Muammer Güler, sözlerini şöyle tamamladı: "Bilerek, isteyerek bunu kullanan insanlar var. Geçmişte yapılan birçok operasyon var. Bunlarla etkin mücadele, caydırıcı cezalar ve ıslah edici tedbirlerle olur. Bunu özellikle belirtmek durumdayım. Caydırıcılığı olmayan cezalardan dolayı bunlar artıyor, ancak buna bir talep de var. Bunu da dikkate almak lazım. Devletin görevi buradaki sıkıntıları gidermektir. Toplumsal duyarlılık gelişmeli. 'Bin nasihat mi, bir musibet mi' diye bir söz var. Anlaşılan o ki, daha duyarlı, daha dikkatli olmamız gerekir."

Kaynak: <http://www.stargazete.com/starextra/index.asp?haberID=18878>, 05.03.2005.

70'lik Yeni Rakı'lar toplanıyor



Tekel'in alkollü içkiler bölümünü alan Mey İçki, sahte rakı olayları nedeniyle, 70 ç'lik Yeni Rakı ürünlerini piyasadan toplama kararı aldı.

Mey İçki İst. Yöneticisi (CEO) Galip Yorgancıoğlu, konuya ilişkin bir basın toplantısı düzenledi. Verilen bilgiye göre, toplum sağlığını korumak ve devlete yardım etmek adına alınan kararla, piyasadaki bütün 70 ç'lik Yeni Rakı ürünü toplanacak ve 10 Mart tarihinden itibaren altın renkli kapaklı ürünlerle değiştirilecek. Toplanan ürünlerin tamamı ise imha edilecek.

Bu süre içinde 35 ç'lik Yeni Rakı ile Tekirdağ, Altınbaş ve Klüp Rakı adlı ürünler ise piyasada olacak.

07.03.2005 13:44:00 Bu haber 96 defa okunmuştur

Kaynak: <http://www.stargazete.com/starextra/index.asp?haberID=18933>, 07.08.2005

EK 3 – DEVAM

Yeni Rakı için tam sayfa ilan

Tekel'in Alkollü İçkiler Bölümünü alan Mey İçki San. ve Tic. A.Ş., sahte rakı olayları nedeniyle, 70 cl'lik Yeni Rakı için dün aldığı piyasadan toplatma kararını, bugün bazı gazetelere verdiği tam sayfa ilanla duyurdu.

İlanda Mey İçki olarak, sahte rakı nedeniyle yaşanan olaylar nedeniyle derin üzüntü duyulduğu bildirilirken, bu özbu olayları tekrarlanmaması için, başta yurtiçi ve güvenlik güçleri, Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu (TAPDK), Tarım, Maliye ve Sağlık Bakanlıkları da dahil olmak üzere toplumun her kesimine görevler düştüğü belirtildi.

"Mey İçki olarak bir bu sorumluluğun operasyonlarını yerine getirmeye kararlıyız" denildi. İlanda, şunlar kaydedildi: "Türkiye'nin dört bir köşesindeki milyonlarca 70 cl'lik Yeni Rakı'yı piyasadan topluyoruz ve insan hayatını tehdit edecek en küçük bir olasılığa bile gözde alamayacağımız için, tümünü imha ediyoruz. Amacımız, sahteciler yüzünden Yeni Rakı'mıza ulaştırılmaya çalışılan bu lekeyi bir daha yaşamamak üzere temizlemek.

10 Mart 2005 itibarıyla, 70 cl'lik Yeni Rakı'mız gümüş renkli kapak yerine, ihracatta kullandığımız altın renkli kapakla piyasada olacak. Tüketicilerimiz, bu sarı kapağın ve şişenin üzerinde yer alan seri numaralarını aynı olduğunu kontrol ederek Yeni Rakı'larını güvenle içebilecekler."

İlanda, Yeni Rakı'nın yüzde 100 güvenle içilmesini sağlamak üzere, aylar önceden başlatılan yatırımlar sonucu kalıcı çözümlerin de kısa sürede devreye gireceği bildirilirken, toplum sağlığının her şeyin üzerinde tutarak, devlete yardımcı olmak amacıyla şirketin üzerine düşen her görevi yapmaya devam edeceği kaydedildi.

Kaynak: <http://www.stargazete.com/starextra/index.asp?haberID=18957> 08.03.2005.

4 milyon şişe imha edilecek

Rakı üreticisi Mey, bugünden itibaren piyasadaki bütün 70 cl'lik Yeni Rakıları toplatıyor. İmha edilecek yaklaşık 4 milyon şişe rakının yerine altın renkli kapaklı Yeni Rakı verilecek

(SBC Gazetesi)

RADİKAL - İSTANBUL - Sahte rakı faciası üzerine harekete geçen alkollü içki üreticisi Mey, piyasadaki 4 milyon 70 cl'lik Yeni Rakı'yı toplatmaya karar verdi. Milyonlarca YTL'ye mal olması beklenen operasyonla ilgili olarak Mey içki CEO'su Galip Yorgancıoğlu, dün bir basın toplantısı düzenledi.

Nasıl toplanacak?

Mey İçki CEO'su Yorgancıoğlu, "Yarıdan (bugün) itibaren tüm Mey kamyonları Türkiye sathına yayılıyor. Bu seferki amaç, her zamankinden farklı Türkiye sathındaki 70'lik Yeni Rakı'ları toplamak için yola çıkacaklar. İşin maliyeti hakkında kesin veriler elimizde yok, ama milyonlarca YTL civarında olacağını biliyoruz. Kesinlikle bizden kaynaklanan bir konu olmamasına rağmen, en küçük bir riski bu konuda gözde alamayacağımız için gereğini yapıyoruz. Çünkü insan sağlığı bizim için çok önemli. Amacımız, sahteciler yüzünden Yeni Rakı'mıza ulaştırılmaya çalışılan bu lekeyi temizlemek" diye konuştu.



Mey İçki CEO'su Galip Yorgancıoğlu (ortada), toplatılacak gümüş kapaklı Yeni Rakı'ları yerine verilecek altın renkli kapaklı Yeni Rakı'ları tanıttı. Bugün başlayan operasyon 10 gün sürecek. FOTOGRAF VAHAP ŞATIR

Kaynak: <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=145813>, 08.03.2005

Bütün 70'lik Yeni Rakı'lara imha emri

Yeni Rakı'nın üreticisi Mey İçki'nin CEO'su Galip Yorgancıoğlu, dün firmanın Maslak'taki merkezinde düzenlenen basın toplantısında, şirketin dünyada benzeri çok az görülmüş bir uygulamaya giderek piyasadaki bütün 70 cl'lik Yeni Rakı'ları toplayarak imha edebileceklerini söyledi. Tüketici sağlığını düşünerek böyle bir karar aldıklarını belirten Yorgancıoğlu 'Yeni markamızın kötü amaçlara alet edilmesi dolayısıyla bu trajediyi önlemek konusunda büyük sosyal sorumluluk hissediyoruz' dedi. Bu sorumluluğu yenne getirmeye kararlı olduklarını ifade eden Yorgancıoğlu, 'Bugünden itibaren Mey kamyonları Türkiye'deki tüm 70 cl'lik rakıların toplamak üzere Türkiye yollarına düşüyor. Toplanan rakıların tamamını insan hayatını tehdit edecek en küçük bir olasılığa bile ortadan kaldırmak için şişesiyle beraber imha edilecek' diye konuştu.



İlk önlem altın kapak

10 Mart 2005 tarihinden itibaren altın renkli kapaklı ve hem kapagında hem de şişesinde aynı seri numarası ve üretim tarihi taşıyan yeni şişeleri piyasaya süreceklerini söyleyen Yorgancıoğlu, 'Tüketicilerimiz bu seri kapakların ve şişelerin üzerinde yer alan seri numaralarının aynı olmasına dikkat etmelerini' dedi.

Kaynak: <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2005/03/08/gundem/gundem2.html>

KONU İÇİNDE

KONU İLE İLİKLİ DİĞER YAZILAR

- Sahte rakı dehşet sürüyor
- Mey İçki rakıların toparlamaya başladı maliyet: 40 milyon \$

Bakanı Güçlü: Çok yönlü eksiklik var

Tarım ve Köylere Bakanı Sami Güçlü, sahte rakı olayında çok yönlü bir eksikliğin söz konusu olduğunu belirterek, "Herkes bir sorumluluk içerisinde hareket ederse, ancak o zaman bunları engelleyebiliriz" dedi. Kızılay Ankara Kan Merkezi ile Tarım ve Köylere Bakanlığı'nin ortaklaşa düzenlediği kan bağışi kampanyasını, Bakan Sami Güçlü, kan vererek başlattı.

Kan vermeden önce Kızılay gibi kurumların önemine değinen Güçlü, "Ben Kızılay'ın zor günlerde önemli hizmetleri olduğunu bilen bir insanım. Sakarya depremini yaşadım, Kızılay'ın ne kadar önemli olduğunu gördüm. Bu nedenle normal dönemlerde onları gücendirecek hadiselerin içerisinde bulunmaktan mutluluk duyuyorum" dedi.

Kan verdikten sonra Bakan Güçlü'ye, Kızılay Ankara Kan Merkezi yetkililerince meyve suyu ve bisküvi ikram edildi ve dünya klasiklerinden bir kitap hediye edildi. Kızılay yetkililerinin kan bağışlayan herkese kitap armağan etiketlerini belirtmeleri üzerine Bakan Güçlü, "Kitap verme güzel bir yöntem. Bunun bağışları artıracağını düşünüyorum" dedi.

Kaynak: <http://arsiv.sabah.com.tr/2005/03/09/gun95.html>

EK 3 – DEVAM

AH **1995** **22 Mart** **098**

Bana İçinde

Yeni Rakı

Sahte rakı antidotu getirildi

Sağlık Bakanlığı, metil alkol zehirlenmelerinin tedavisinde kullanılan fomepizol adlı antidotu, Fransa'dan ithal etti. Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanı Turan Aslan, yaptığı açıklamada, fomepizol adlı antidotun, 3 hastaya yetecek kadar Fransa'dan ithal edildiğini bildirdi.

Aslan, hastalarda daha fazla toksik metabolik oluşumunu engellemek için etanol (etil alkol) veya fomepizol ile antidot tedavisi uygulanabileceğini, tedavide kullanılan fomepizolün bilimsel olarak üstünlüğünün sağlanmadığını anımsattı. Aslan, "Ancak buna rağmen, Sağlık Bakanımız ile yaptığımız istişareler sonrasında, metanol zehirlenmesi vakasını tedavi eden bir hekimin bu yöntemi de kullanmak isteyebileceğini düşünerek, bilimselliğe hizmet edelim diye getirdik" dedi.

Söz konusu antidotun "Türkiye'de bulunmadığı, pahalı olduğu için getirilmediği" şeklindeki spekülasyonları da önlemek istediklerini kaydeden Aslan, 3 hastaya yetecek miktarda getirilen antidotun maliyetinin 12 bin avro olduğunu bildirdi. Aslan, "Fomepizol su anda bizde Yeni vaka olursa kullanmak isterler bize müracaat edecek anında göndereceğiz" dedi.

Kaynak: <http://arsiv.sabah.com.tr/2005/03/22/gun99.html>

Yeni Rakı

800 bin rakı toplatıldı

Mey İçki Sanayi'nin, bayiler aracılığıyla piyasadan 800 bin adet gümüş renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı'yı toplattığı bildirildi.

Mey İçki Sanayi Üst Düzey Yöneticisi (CEO) Galip Yorgancıoğlu, sahte rakıya bağlı ölüm olaylarının ortaya çıkmasının ardından, firmaya ait piyasadaki 70'lik gümüş kapaklı rakıları alın kapaklılarla değiştirdiklerini belirtti.

Yorgancıoğlu, piyasadan 800 bin adet gümüş renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı toplattıklarını, bunların yerine ise piyasaya 1 milyondan fazla alın renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı sürdüklerini bildirdi.

Değiştirme işlemlerinin önümüzdeki hafta tamamlanacağını ifade eden Yorgancıoğlu, şöyle konuştu: "Gümüş kapaklı rakıları toplatıp, alın kapaklı rakıyla değiştirme işlemi geçirdiğimiz bir çözümdür. Birkaç ay içerisinde bilyeli kapak olarak da adlandırılan güvenli kapak uygulamasını başlayacağız. Bilyeli kapak için sahte rakı olayı ortaya çıkmadan çok önce çalışmalara başlamıştık. Makine alımı için de 40 milyon doların üzerinde yatırım yapılmıştı."

TOPLATILAN RAKILARIN İMHASI

Yorgancıoğlu, piyasadan topladıkları 800 bin şişe rakının nasıl değerlendirileceği konusunda çalışmaların devam ettiğini bildirdi. Toplanan rakıları çevreye zarar vermeden imha etmenin yollarını aradıklarını ifade eden Yorgancıoğlu, "Bu konuda üniversitelerin çevre mühendisliği fakültelerine başvurduk, hocalarımızdan yanıt bekliyoruz. Sanırım önümüzdeki hafta konuyla ilgili bilgi sahibi olacağız" dedi.

Kaynak: <http://arsiv.sabah.com.tr/2005/03/29/gun98.html>

800 bin adet 70'lik Yeni Rakı toplatıldı

Mey İçki Sanayi'nin, bayiler aracılığıyla piyasadan 800 bin adet gümüş renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı'yı toplattığı bildirildi.

Mey İçki Sanayi Üst Düzey Yöneticisi (CEO) Galip Yorgancıoğlu, sahte rakıya bağlı ölüm olaylarının ortaya çıkmasının ardından, firmaya ait piyasadaki 70'lik gümüş kapaklı rakıları altın kapaklılarla değiştirdiklerini belirtti.

Yorgancıoğlu, piyasadan 800 bin adet gümüş renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı toplattıklarını, bunların yerine ise piyasaya 1 milyondan fazla altın renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı sürdüklerini bildirdi.

Değiştirme işlemlerinin önümüzdeki hafta tamamlanacağını ifade eden Yorgancıoğlu, şöyle konuştu:

"Gümüş kapaklı rakıları topladı, altın kapaklı rakıyla değiştirme işlemi geçici bir çözümdür. Birkaç ay içerisinde bilyeli kapak olarak da adlandırılan güvenli kapak uygulamasını başlayacağız. Bilyeli kapak için sahte rakı olayı ortaya çıkmadan çok önce çalışmalara başlamıştık. Makine alımı için de 40 milyon doların üzerinde yatırım yapmıştık."

TOPLATILAN RAKILARIN İMHASI

Yorgancıoğlu, piyasadan topladıkları 800 bin şişe rakının nasıl değerlendirileceği konusunda çalışmaların devam ettiğini bildirdi. Toplanan rakıları çevreye zarar vermeden imha etmenin yollarını aradıklarını ifade eden Yorgancıoğlu, "Bu konuda üniversitelerin çevre mühendisliği fakültelerine başvurduk, hocalarımızdan yanıt bekliyoruz. Sanırım önümüzdeki hafta konuyla ilgili bilgi sahibi olacağız" dedi.

Kaynak: <http://www.stargazete.com/starextra/index.asp?haberID=19777> 29.03.05

800 bin şişe topladık

Yazdır

Mey İçki'nin bayiler aracılığıyla piyasadan 800 bin adet gümüş renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı'yı toplattığı bildirildi. Mey İçki CEO'su Galip Yorgancıoğlu, piyasadan 800 bin adet gümüş renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı toplattıklarını, bunların yerine ise piyasaya 1 milyondan fazla altın renkte kapaklı 70'lik Yeni Rakı sürdüklerini bildirdi. Değiştirme işlemlerinin önümüzdeki hafta tamamlanacağını ifade eden Yorgancıoğlu, şöyle konuştu: "Gümüş kapaklı rakıları topladı, altın kapaklı rakıyla değiştirme işlemi geçici bir çözümdür. Birkaç ay içerisinde bilyeli kapak olarak da adlandırılan güvenli kapak uygulamasını başlayacağız. Bilyeli kapak için sahte rakı olayı ortaya çıkmadan çok önce çalışmalara başlamıştık. Makine alımı için de 40 milyon doların üzerinde yatırım yapmıştık."



Yorgancıoğlu, piyasadan topladıkları 800 bin şişe rakının nasıl değerlendirileceği konusunda çalışmaların devam ettiğini bildirdi. Öte yandan yapılan açıklamada piyasadan toplanan 70'lik Yeni Rakı'ların imhasına bugün Beykoz Paşabahçe'deki fabrikada başlanacak. Üniversitelerin çevre bölümlerinin görüşleri alınarak gerçekleştirilecek imha işlemi, mayıs ayına kadar tamamlanması bekleniyor.

Kaynak: <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2005/03/30/ekonomi/ekonomi2.html>

Rakılar sanayide yakıt olacak

Yazdır

Mey İçki'nin, aralarına sahtesi karışmış olabileceği endişesiyle piyasadan topladığı 70 cı'lık gri kapaklı Yeni Rakı'ların imhasına başlandı. 1 milyon şişe rakımın bir bölümü sanayide yakıt, bir bölümü ilaç ve kimya endüstrisinde hammadde olarak kullanılacak. Rakılardan 350 bin litre civarında yakıt elde edilecek.



İstanbul'da Paşabahçe Fabrikası'nın bir deposunda başlayan imha işlemi, Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu, İl Sağlık Müdürlüğü ve Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı yetkilileri ve İTÜ Çevre Mühendisliği'nden Prof. Dr. Orhan İnce'nin de yer aldığı heyetin gözetiminde yapıldı.

Mey İçki CEO'su Galip Yorgancıoğlu, imha işleminin bir ay süreceğini bildirdi. İmha işleminin nasıl yapılması gerektiği konusunda görüş alınacağını kaydeden Galip Yorgancıoğlu, şunları söyledi:

Kaynak: <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2005/03/31/gundem/gundem4.html>

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Ailes, Roger ve John Kraushar. **Mesaj Sizziniz.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Akat, İlker ve Budak Gönül ve Budak Gülay. **İşletme Yönetimi.** İzmir: Barış Yayınları, 2002.

Anderson, Kristin ve Zemke Ron. **Şapka Çıkartan Hizmet Sunmak.** İstanbul, Rota Yayınları, 1998.

Asna, Alaeddin. **Public Relations.** İstanbul: Der Yayınları, 1998.

Atabek, Nejdet ve Dağtaş, Erdal. **Kamuoyu ve İletişim.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:139., 1998.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi.** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Aydın, Emin Doğan. **Bilişim ve Telekomünikasyon Terimler Sözlüğü.** İstanbul: Telsim Yayınları, 1999.

Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi.** İstanbul: Kariyer yayıncılık, 2002.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetim.** Ankara: Gül Yayınları, 1989.

Baltaş, Acar ve Baltaş Zuhul. **Stres ve Başa Çıkma Yolları.** İstanbul: Remzi Kitabevi, 19. Bsm, 1999.

Baltaş, Zuhul. **Değişimde Değer Yaratmak**. 1. Basım İstanbul: Remzi Kitabevi, Mart 2002.

Baltaş, Zuhul. **Krizde Fırsatları Görmek**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.

Baysal, Can ve Tekarslan Erdal. **İşletmeler için Davranış Bilimleri**. İstanbul: Avcıol-Basım Yayın, 1996.

Bıçakçı, İlker. **İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım**, Ankara: Media Cat Yayınları, 1999.

Bıçakçı, İlker. **İletişim ve Halkla İlişkiler**. İstanbul: Media Cat Yayınları, 2003

Booth, Simon A. **Crisis Management Strategy**. New York: Routledge London and New York, 1993.

Bowman, Pot. **Handbook of Financial Public Relations**. Oxford: Heimann Professional Publishing Ltd., 1989.

Budak, Gönül ve Budak Gülay. **Halkla ilişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım**. İzmir: Barış Yayınlan, 2000.

Budak, Gönül ve Budak Gülay. **Halkla ilişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım**. 4.Baskı, İzmir: Barış Yayınlan, 2004.

Bülbül, Rıdvan. **Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Can, Halil , **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.

Connell Gina . **Communication World**. San Francisco: Oct/Nov 2002. Vol.19, No 6.

Çamdereli, Mete. **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**. İkinci Basım, İstanbul: Salyangoz Yayınları, 2005.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım 5.Baskı, 1998.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:135, 1991.

Erdoğan, İrfan ve Alemdar Korkmaz. **İletişim ve Toplum**. Ankara: Bilgi Yayınevi, 1990.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000

Ertekin, Yücel. **Halkla İlişkiler**, Dördüncü Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

Fearn-Banks, Kathleen. **Crisis Communications**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayınlar, 2004.

Geray, Haluk. **İletişim ve Teknoloji**, 1. Baskı, Ankara: Ütopya Yayınevi, 2002.

Glaessser, Dick. **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**. İstanbul: Set Sistem, 2005.

Goldstein, Gary B. **Public Relations Quarterly**. Rhinebeck: Summer 2004. Vol.49, No 2.

Güleç, Selami ve Yalçın Azmi, **Elektronik İstila**. İstanbul: Nobel Yayınları, 2003.

Gürcan, Halil İbrahim. **Sanal Gazetecilik**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.

Gürdal, Sahavet, **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**. İstanbul: Simge Mis Matbaacılık, 1997.

Güzelcik, Ebru **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Hasıloğlu, Selçuk. **Elektronik Ticaret ve Stratejileri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

Jefkins, Frank. **Public Relations Techniques**. Second Edition, Britain: Hartnolls Ltd, Bodmin, Cornwall, 1996.

Kadıbeşegil, Salim. **Kriz Geliyorum Der**. İstanbul: Media Cat, 2002.

Kazancı, Metin. **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**. 2.baskı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1997.

Kırcıova, İbrahim. **İnternette Pazarlama**. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Kocabaş, Füsun, Elden Müge ve Çelebi Sera İnci, **Marketing PR**. Ankara: Media Cat Yayınları, 2000.

Kocabaş, Füsun, Elden Müge ve Yurdakul Nilay, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2000.

Kolasa, Blair J. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979.

Lazar, Judith. **İletişim Bilimi**. Ankara: Vadi Yayınları, 2001.

Marlow, Eugene ve Sileo Janice. **Electronic Public Relations**. U.S.A: Wodsworth Publishing Company, (ITP) International Thomson Publishing Company, 1996.

Martin, Chuck. **Dijital Dünya**. Metin Özbey (çev). İstanbul: Yönetim geliştirme Merkezi Yayınları, 1997.

Mc, Quail Denis ve Windahl Sven. **Kitle İletişim Çalışmaları için İletişim Modelleri**. Banu Dağtaş ve Uğur Demiray (çev), Eskişehir: Anadolu Üni.- Eğitim, Sağlık ve B.A.Ç. Vakfı Yayınları, No:92, 1994.

Murphy, Tom. **Web Kuralları**. İnci Berna Kalınyazgan (çev). Ankara: Media Cat Yayınları, 2000.

Ogrizek Michel, Jean Michel Guillery, **Communicating in Crisis**, New York, Adline de Gruyter, 2000.

Okay, Ayla ve Okay Aydemir, **Halkla İlişkiler Kavram, Starteji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der Yayınları, 2001

Okay, Ayla ve Okay Aydemir. **Halkla İlişkiler ve Medya**. İstanbul: Media Cat Yayınları, 2002.

Oktay, Mahmut. **Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Der Yayınları, 1996.

Oktay, Mahmut. **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim ve Araçları**. İstanbul: Der Yayınları, 1996.

Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC'si**. İstanbul: Simavi Yayınları, 1992.

Özdemir, Aylin. **Kriz Yönetimi ve Halkla ilişkiler**, 1.Baskı, İzmir: Ege Yayıncılık, 1994.

Özerkan, Şengül ve İnceoğlu. Yasemin. **İletişimde Etkileme Süreci**. İstanbul: Metinler Matbaacılık, 1997.

Özkalp Enver ve Kirel Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, yayın No:149, 2001.

Öztürk, Mehmet. **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**. İstanbul: Papatya Yayınları, 2003.

Parsons, Patricia. **Healthcare Executive**, Chicago: Nov/Dec 2002.Vol.17,

Peker Ömer & Aytürk Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000

Peltekoğlu, Filiz Balta. **Halkla İlişkiler Nedir**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.

Pira Aylin ve Sohodol Çişil, **Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2004.

Ries, Al & Laura. **İnternette Marka Yaratmanın 11 Değişmez Kuralı**, İnci Berna Kalinyazgan (çev.), Ankara: Media Cat Yayınları, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 4.Basım, Bursa: Ezgi Yayınları, 1998.

Safir, Leonard, **Power Public Relations**, Lincolnwood: NTC Business Books, 2000.

Sarıhan, Taner. **Herkes İçin İnternet**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Shepherd, John. **Nuclear Engineering International**. Dartford: Mart 2004. Vol.49, No. 596.

Siegel, David. **İnternet Ortamında İşletme Stratejisi**. Kutluk Özgüven (çev). 1.Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları, 2001.

Silver, David. **Taban Çöktüğü Zaman, Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi**. Form Yayınları: İstanbul, 2002.

Tack, Philip B., **Kriz Zamanı Yönetim**. İstanbul: Rebel Ofset, 1994.

Tikveş, Özkan **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**. İstanbul, Beta yayınları, 2005.

Tolungüç, Ahmet, **Turizmde Tanıtım ve Reklam**. İstanbul: Media Cat, 1999.

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2003.

Tüz , Vergiliel Melek, **Kriz ve İşletme Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

Uysal, Mithat ve Tunç Murat. **İnternet**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996.

Yıldırımoglu, Murat. **İnternet Information Server**. 2.baskı, İstanbul: Pusula Yayıncılık, 2002.

Yozgat, Uğur. **Yönetim Bilişim Sistemleri**. İstanbul: 1998.

Zalhoğlu, Merih. **İletişim Nedir?**. İstanbul: Cem Yayınevi, 1993.

Dergiler

Atabek, Nejdet ve Dağtaş, Erdal. "*Kamuoyu ve İletişim*", Eskişehir: **Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı**, Yayın No:139, 1998.

Balay, Berrin. "*İnternetin Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanımı*", İstanbul: **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, 2002.

Güzelcik, Ebru. "*İnternet*", İstanbul: **M.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, sayı:11, 2002.

"*Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi*", **Global Tanıtım Halkla İlişkiler ve Araştırma Ltd., Araştırma Dizisi**, 1995, No:3.

İnceoğlu, Giritli Yasemin ve Özerkan Şengül. "*İnternet*" **Visual Communication Design Dept., Symposium Of Interactive Media Design**, İstanbul: Yeditepe University, January 13-15 2003.

"*Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma*", **Yönetim Dergisi**, İstanbul: Yıl:7, Sayı:23, Ocak 1996.

İnternet Siteleri

<http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm>, 04.05.2004.

<http://ilef.ankara.edu.tr/reklam/yazi.php?yad=7096>, 27.05.2005.

<http://www.bendevar.com/v3/blogger>, 16.06.2005.

<http://www.bizimi3.com/dr.ahtapot.php?yad=576&sid=1>, 07.05.2005.

<http://www.bloggingbrits.co.uk>, 16.05.2005.

http://www.cnnturk.com.tr/HABER/haber_detay.asp?PID=318&HID=1&haberID=98303, 24.05.05.

http://www.elearnspace.org/Articles/blogging_part_1.htm, 16.05.2005.

<http://www.gantep.edu.tr/tg16294/database/ky.htm>, 24.03.2004.

<http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=161>, 10.04.2005.

<http://www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/yasinbeceri/bolum3.htm>,
24.05.2005.

<http://www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/yasinbeceri/bolum3.htm>,
24.05.2005.

<http://www.hurriyetim.com.tr/haberler/0,,sid~2@tarih~2005-03-27-m,00.asp>,
14.04.2005.

<http://www.ibb.gov.tr/istanbultr/320/istbelediyeler.htm>, 15.07.2004.

<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, 12.07.2004

<http://www.konrad.org.tr/index.php?id=132>, 04.05.05.

<http://www.medyakronik.com/akademi/makaleler/makaleler13.htm>,
17.05.2005.

<http://www.medyakronik.com/akademi/makaleler/makaleler23.htm>,
14.02.2005.

<http://www.orsa.com.tr/mcont.html>, 23.07.2004.

<http://prciturkey.com.com/kriz.htm>, 09.12.2004

<http://www.sabah.com.tr/2005/06/03/gny/gny119-20050603-200.html>,
5.06.2005.

<http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi03/hizmet.htm>.22.01.2005.

<http://www.turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=4425>, 15.05.2004.

<http://www.turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=4429>, 15.05.2004.

<http://www.turkiyegazetesi.com/archive,IHA.>, 25.03.2002.

<http://www.umitatabek.net/kia.html>, 27.03.2005.

<http://www.umitatabek.net/kia.html>,04.05.05.

http://www.webokul.com/internetnedir/bolum_1.htm.18.10.2004.

<http://www.wikipedia.org/wiki/blogging>, 16.06.2005.