



T.C.
TİCARET BAKANLIĞI

KRİZ İLETİŞİM PLANI HAZIRLAMA REHBERİ

İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞI

Şubat 2022



BELGE ADI : Kriz İletişim Planı Hazırlama Rehberi
GİZLİLİK DERECESİ : Tasnif Dışı
YAYIN TARİHİ : 02.02.2022
REVİZYON NUMARASI : 2022 / 2



T.C.
TİCARET BAKANLIĞI

KRİZ İLETİŞİM PLANI HAZIRLAMA REHBERİ

İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞI

Şubat 2022



HAZIRLAYANLAR

Arzu KÜTÜKCÜ

İç Denetçi

Halil İbrahim ÖZBİLGİR

İç Denetçi

Ahmet ERTÜRK

İç Denetçi

Birsen SARIYAR BERBEROĞLU

İç Denetçi

SUNUŞ

Kriz yönetiminde ilk olarak doğal afet, yangın, terör veya salgın hastalıklar benzeri durumlar ilk akla gelse de günümüzde kurumlar; bunlara ilave olarak varlık nedenlerini, hedef ve amaçlarına ulaşmalarını hatta sürdürülebilirliklerini tehlikeye atabilecek mali, itibar ve diğer risklerle ilgili birçok krizi yönetmek durumunda kalmaktadır. Bu itibarla daha çok doğal afetlere yönelik acil durum planlamalarına ilave olarak kriz yönetim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarında da kurumsal risk yönetim stratejileri ile kurumsal amaç ve hedeflere yönelik risklerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar ve/veya krizler ile başa çıkmak amacıyla gerçekleştirilecek aksiyonlar belirlenmeye başlanmıştır.

Hızla dijitalleşen dünyamızda kriz iletişimi ise kriz yönetiminin olmazsa olmazı ve hatta en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde kurumların krizleri yönetmek kadar kriz iletişimini de yönetme ihtiyacının hızla arttığı, bunu başaramayanların ise krizi yönetmek ve kriz sonrasında paydaşlar üzerinde oluşan olumsuz algıyı bertaraf etmek için ciddi çaba ve maliyete katlanmak zorunda kaldığı gözlemlenmektedir.

Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ilkesi ışığında kriz iletişiminde kullanılacak Kriz İletişim Planlarının hazırlanmasına katkı sağlanması amaçlanan bu kitabın giriş bölümünde; Rehberin amacı ve kriz tanımı üzerinde durulmuş, ikinci bölümde kriz yönetim yeteneğinin nasıl geliştirileceği sorusuna cevap verilmiş, üçüncü bölümde de kriz iletişimine ilişkin kavramlara yer verilerek sürecin daha iyi kavranması hedeflenmiştir.

Bu çalışmaya katkılarından dolayı İç Denetçiler Dr. Arzu KÜTÜKCÜ, Halil İbrahim ÖZBİLGİR, Ahmet ERTÜRK ve Birsen SARIYAR BERBEROĞLU'ndan oluşan hazırlık ekibini tebrik eder, kitabın Bakanlığımız ve tüm kurumlara Rehberlik etmesini temenni ederim.

Mustafa IŞIK
İç Denetim Birimi Başkanı



SUNUŞ.....	5
İÇİNDEKİLER	7
TABLolar LİSTESİ.....	10
ŞEKİLLER LİSTESİ	11
TERİMLER VE TANIMLAR.....	12
GİRİŞ.....	15
BÖLÜM 1 KRİZ NEDİR?	17
1.1. Kriz	19
1.2. Krizlerin Genel Kabul Gören Özellikleri	19
1.3. Krizlerin Olası Nedenleri	20
1.4. Krizlerde Yüksek Güvenilirlik	22
1.5. Krizin Aşamaları.....	24
1.6. Kriz Türleri.....	25
1.7. Kriz İletişim Planı.....	28
BÖLÜM 2 KRİZ YÖNETİM YETENEĞİ NASIL GELİŞTİRİLİR?.....	31
2.1. Kriz Yönetimi İçin Çerçeve	33
2.1.1. Durumsal Farkındalık	34
2.1.2. Karar Vermede Uygulanabilir Modeller.....	35
2.2. Krize Müdahale ve Kurtarmanın Planlanması.....	36
2.3. Kriz Yönetim Ekibi Çalışmaları.....	36
2.4. Kriz Yönetiminde Liderlik.....	38
2.4.1. Kriz Liderliğinde Temel Yetenekler	38
2.4.1.1. Görev Odaklı Yetenekler	38
2.4.1.2. Toplumsal Yetenekler.....	39
2.4.1.3. Kişisel Özellikler.....	39
2.4.1.4. Paydaş Farkındalığı	39
2.4.1.5. Krizi Sınırlayacak ve Kontrol Altına Alacak Adımların Belirlenmesi ve Uygulanması.....	40
2.5. Krizlerde Kararlar – Temel Özellikler	40
2.6. İyileşmeye Geçiş	41
2.7. Kriz Yönetimi Yeteneğinin Değerlendirilmesi.....	41
2.7.1. Eğitim.....	42



2.7.2. Tatbikatlar Tasarlanırken Dikkate Alınması Gereken Hususlar	42
2.7.3. Kriz Senaryoları:.....	44
2.7.3.1. Kriz Senaryosu Nedir?.....	44
2.7.3.2. Olası Kriz Senaryosunun Öngörülmesi	45
2.7.3.3. Kriz Senaryosunun Modellenmesi.....	48
2.7.3.4. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması ve Yönetilmesi	49
2.7.4. PAS 200:2011 Kriz Yönetimi – Rehberlik ve İyi Uygulama	50
BÖLÜM 3 KRİZ İLETİŞİMİ.....	55
3.1. İletişimden Kriz İletişimine :.....	57
3.2. Kriz İletişiminin Önemli Noktaları.....	57
3.3. Krizde İletişim Kurmak.....	59
3.3.1. İletişim Stratejisi	59
3.3.2. Sorun Yönetimi.....	59
3.3.2.1. Risk İletişimi	60
3.3.2.2. Temel İletişim İhtiyaçları.....	60
3.3.3. İletişim Kurmayı Planlamak	63
3.3.3.1. İletişim Usulleri	63
3.3.3.2. Etkili İletişimdeki Engeller.....	64
3.4. Etkili ve Sorumlu Kriz İletişiminin Temel Kuralları.....	65
3.4.1. Gerekli Unsurların Kontrol Listesi.....	65
3.4.2. Kriz Esnasında En Çok Yapılan Hatalar	66
3.5. Krizlerde ve Acil Durum Risk İletişiminde Sosyal Medya Kullanımı	67
3.5.1. Aktif, Pasif ve Üstel İletişim Biçimleri.....	68
3.5.2. Yeni Medya Yoluyla İletişim Olanakları.....	69
3.5.2.1. Metin Mesajlaşma	70
3.5.2.2. İyi Bir Mesajın Özellikleri	72
3.5.3. Sosyal Ağlar.....	73
3.5.3.1. Twitter	73

3.5.3.2. Facebook.....	77
3.5.3.3. Medya toplulukları.....	77
3.5.3.4. YouTube.....	78
3.5.3.5. Hızla Dolaşan Görüşler	78
3.5.3.6. Yeni Medyayı Araçlarını Kullanmak İçin Pratik İpuçları.....	79
3.5.3.7. Sosyal Medya Kullanmanın Avantajları	81
3.5.3.8. Sosyal Medya Kullanmanın Dezavantajları	82
3.6. Kriz Öncesi ve Kriz Sırasında Sosyal Medya ile Çalışmak.....	82
3.6.1. Krizden Önce.....	82
3.6.2. Kriz Sırasında.....	83
3.6.3. Kriz Sırasında Sosyal Medya Üzerinden Açıklama Yapmak	84
3.6.3.1. Sosyal Medyayı Kurum İçi İletişim İçin Kullanmak.....	87
3.6.3.2. Sosyal Medya İletişim Stratejisi Çalışma Sayfası.....	87
3.7. Kriz İletişim Planı Hazırlarken:.....	89
3.7.1. Kriz İletişimi ile Kriz Harici İletişim Farkları	91
3.7.2. Literatürden Örnekler:	93
3.7.3. Kriz İletişim Politikasının Oluşturulması	94
3.7.4. Kriz Yönetimi Ekibinin Görevlerinin Tanımlanması ve Prosedürler.....	94
3.7.5. Sonuç.....	96
KAYNAKÇA	98
EKLER	99
EK-1.....	100
EK-2.....	101
EK-3.....	107
EK-4.....	128
EK-5.....	135
EK-6.....	136



TABLULAR LİSTESİ

<i>Tablo No</i>	<i>Tablo Adı</i>	<i>Sayfa No</i>
1	Alıştırma Türleri	43
2	Metin Mesajlaşma Avantajları ve Dezavantajları	71
3	Mesajın Dokümante Edilmesi ve Değerlendirilmesi İçin Kontrol Şeması	79
4	Kriz İletişimi ile Kriz Harici İletişim Durumundaki Farklar	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
1	Acil Müdahale, Kriz Yönetimi ve İş Sürekliliği Planlarının Devreye Alınma Aşamaları	18
2	Krizin Aşamaları	24
3	Kriz Türleri	25
4	Kurumsal Krizlerin Türleri	27
5	Kriz Yönetimi İçin Framework (çerçeve)	33
6	Karar Vermede Stratejik İkilemler	35
7	Risk Analiz Modeli	47
8	Farklı İletişim Yöntemleri	69
9	Tweet Örneği	75
10	T.C. Ticaret Bakanlığı Twitter Hesabı Ekran Görüntüsü	76
11	2010 Meksika Körfezi Petrol Sızıntısı	78
12	Twitter ve Facebook Haberlerinin Birbirlerine Bağlanması Örnek Ekran Görüntüsü	80



TERİMLER VE TANIMLAR

Terim veya Tanım	Açıklama
Aktif Öğrenme	Kurumun bir krizden dersler öğrenmesi ve bunları değişimi yönlendirmek için kullanması.
Bağlam	Kuruluşun hedeflerine ulaşmaya çalıştığı ortam (BS 31100:2008, Risk yönetimi – Uygulama kuralları)
Bağlam Analizi	Kurum yöneticilerinin kurumu etkileyebilecek riskler konusunda farkındalık sahibi olmaları amacıyla kurumun çevresine baktığı faaliyetler.
Duyuru / Çağırma	Kriz eylem planlarının ve/veya ilgili prosedürlerinin yürürlüğe konulacağı kurum tarafından duyurulması.
Durumsal Farkındalık / Kriz Farkındalığı	Krizin belirlenmesi ve modellenmesi amacıyla krizin algılanması ve yorumlanması faaliyeti.
Tatbikat / Egzersiz	Kuruluşun krizi yönetme kapasitesinin değerlendirilmesi ve yanıtların iyileştirilmesi ile krizde görevli kişilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi için senaryoların planlı provası.
İş Sürekliliği (BC)	Önceden tanımlanmış kabul edilebilir seviyede iş operasyonlarını sürdürmek için organizasyonun olayları ve iş kesintilerini planlama ve bunlara yanıt verme yeteneği (BS 25999-1:2006, İş sürekliliği yönetimi - Uygulama kuralları ve BS 25999-2:2007, İş sürekliliği yönetimi – Spesifikasyon)
İş Sürekliliği Yönetimi (BCM)	Bir kuruluşa yönelik potansiyel tehditleri ve bu tehditlerin gerçekleştiğinde neden olabileceği etkileri tanımlayan ve kilit paydaşlarının çıkarlarını, itibarını, markasını ve değer yaratan çıkarlarını koruma yeteneği ile kurumsal dayanıklılık oluşturmak için bir çerçeve sağlayan bütünsel yönetim süreci ve faaliyetler (BS 25999-1:2006, İş sürekliliği yönetimi - Uygulama kuralları ve BS 25999-2:2007, İş sürekliliği yönetimi – Spesifikasyon)
Sorun Yönetimi	Fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesi ve kuruluştaki eğilimlere ilişkin potansiyel değişikliklerin öngörülmesi için yanıt verilmesi gereken durumların yönetilmesi

Kriz	İstenmeyen, olağandışı, genellikle beklenmedik ve zamanı sınırlı, belirsiz gelişme olanakları olan bir süreçtir. Krizler, kurumun amaç ve hedeflerini zayıflatan, tehdit eden veya rekabet avantajlarını içerir.
Kriz İletişimi	Bir kriz başladığında, kuruluş ve kuruluşun sorumlu olduğu paydaş için olumsuz sonuçlarını en aza indirme sürecidir. Kuruluşların kriz gelişimini mümkün olduğunca olumlu yönde etkilemek ve yönlendirmek için elindeki tüm iletişim araçlarını kullanarak acil kararlar ve karşı önlemler almasını gerektirir.
Krize Duyarlı Kuruluş	Oluşabilecek krizleri tespit etmek ve başa çıkabilmek için ihtiyaç duyulan prosedürleri tasarlanmış esnek kuruluş.
Krizden Haberdar Kuruluş	“Krizin farkında olan” (aktif olarak dayanıklılık oluşturmaya kararlı olan) ve kriz yönetimi yeteneklerini rutin bir konu olarak sürekli olarak değerlendir kuruluş.
Kriz Yönetimi	Krizlerle başa çıkmak amacıyla planlanan ve uygulanan faaliyetlerdir.
Kurum Kültürünün Analizi	Krize maruz kalacak kurumun kültürünün analiz edilerek kriz stratejilerinin buna göre belirlenmesidir.
Olay	Bir iş kesintisi, kayıp, acil durum veya kriz olabilecek veya yol açabilecek durum.
Ortak Tanınan Bilgi Resmi (Common Recognized Information Picture-CRIP)	Kriz karar vericilerine brifing verilen, denetlenebilir ve savunulabilir kararlar için kabul edilen temel olarak kullanılan paylaşılan durumsal farkındalık ve anlayış beyanı
Örnek Alarak Öğrenme	Diğer kurumların krizlerinden çıkarılabilecek ve kurumların kendi direncini geliştirmek için kullanabilecekleri dersleri tespit etme yeteneğidir.
Ufuk Taraması	Yeni risklerin oluşturulması veya önceden tanımlanmış risklerin karakterini değiştirme potansiyeline sahip olabilecek olası tehditlerin ve fırsatların sistematik olarak incelenmesi.
Üst Yönetim	Kurumu en üst düzeyde yöneten, kontrol eden kişi veya ekip.



GİRİŞ

Bu Rehber, kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanılması ilkesi ışığında kriz iletişimde kullanılacak Kriz İletişim Planlarının hazırlanmasına yol gösterici olması amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada, temel kriz tanımları ve kriz yönetiminden başlayarak kriz iletişimi ve Kriz İletişim Planı hazırlanmasına ilişkin hususlar açıklanmıştır.

Kriz yönetiminde ilk olarak doğal afet, yangın, terör veya salgın hastalıklar benzeri durumlar akla gelse de günümüzde kurumlar; bunlara ilave olarak varlık nedenlerini, hedef ve amaçlarına ulaşmalarını hatta sürdürülebilirliklerini tehliye atabilecek mali, itibar ve diğer risklerle ilgili birçok krizi yönetmek durumunda kalmaktadır. Bu itibarla daha çok doğal afetlere yönelik acil durum planlamalarına ilave olarak kriz yönetim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarında da kurumsal risk yönetim stratejileri ile kurumsal amaç ve hedeflere yönelik risklerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar ve/veya krizler ile başa çıkmak amacıyla gerçekleştirilecek aksiyonlar belirlenmeye başlanmıştır.

Hızla dijitalleşen dünyamızda kriz iletişimi ise kriz yönetiminin olmazsa olmazı ve hatta en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde kurumların krizleri yönetmek kadar kriz iletişimini de yönetme ihtiyacının hızla arttığı, bunu başaramayanların ise krizi yönetmek ve kriz sonrasında paydaşlar üzerinde oluşan olumsuz algıyı bertaraf etmek için ciddi çaba ve maliyete katlanmak zorunda kaldığı gözlemlenmektedir.

Kriz iletişimi konusundaki akademik çalışmalara ilave olarak İçişleri Bakanlığı İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı tarafından 2020 yılında yayımlanan “Kriz İletişim Yönetimi Rehberi” bu konuda önemli bir çalışma olarak yakın zamanda literatürde yerini almıştır.

Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ilkesi ışığında kriz iletişimde kullanılacak Kriz İletişim Planlarının hazırlanmasına yol göstermesi amaçlanan bu kitabın giriş bölümünde Rehberin amacı ve kriz tanımı üzerinde durulmuş, ikinci bölümde kriz yönetim yeteneğinin nasıl geliştirileceği sorusuna cevap verilmiş, üçüncü bölümdeki kriz dalgasına ilişkin çözümleri müteakip okuyucunun dördüncü bölümde yer verilen kriz iletişimine ilişkin kavramları ve kriz iletişim planını literatürden örneklerle daha iyi kavraması, özetle kurumun ihtiyaçlarına cevap veren uluslararası standartlarda bir kriz iletişim planı hazırlanmasına katkı sağlanması hedeflenmiştir.



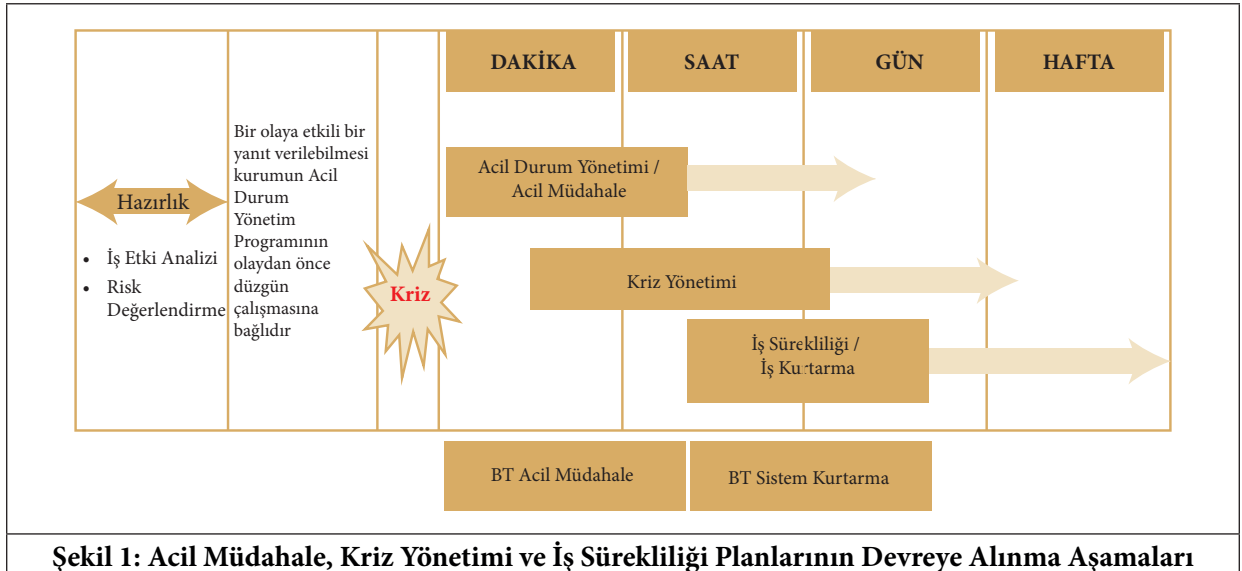
BÖLÜM 1
KRİZ NEDİR?

Kriz yönetimi ve bunun en önemli unsurlarından olan kriz iletişimine geçmeden önce Rehberin bu bölümünde “kriz nedir?” sorusuna cevap verilebilmesi amacıyla:

- ❖ Kriz tanımı
- ❖ Krizlerin genel kabul gören özellikleri
- ❖ Krizlerin olası nedenleri
- ❖ Krizlerde yüksek güvenilirlik
- ❖ Krizlerin aşamaları
- ❖ Kriz türleri
- ❖ Kriz iletişimi

hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Acil/Beklenmedik durum programının bileşenleri olan risk yönetimi, acil durum ve süreklilik planlaması bir kurumda bütünsel bir şekilde uygulanması gereken faaliyetlerdir. Şekil-1’de Acil Müdahale, Kriz Yönetimi ve İş Sürekliliği planlarının devreye alınma aşamaları görselleştirilmiştir.



1.1. Kriz

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

Amaç hızlı, verimli, etkili ve önceden hazırlanmış bir şekilde krize yanıt vermek olmalıdır.

1.2. Krizlerin Genel Kabul Gören Özellikleri

Krizler, sonuçları ve doğası belirsiz olabilen oldukça karmaşık sorunlarla ilişkilidir. Her olası çözüm ciddi sonuçlara sahip olabilir. Yöneticilerin “en az zararlı” çözümü seçmesi ve temel stratejik ikilemleri çözmesi gerekebilir.

Krizler, kurumun temel normlarını veya değerlerini tehdit eden durumlara yol açabilirler. Liderlik kurumun personeli, hizmet alanları ve itibarı için krizi kontrol altına almada önemli bir güçtür. Krizler, yoğun çalışma altında olabilecekleri bir anda yöneticilere ve destek ekiplerine olağanüstü iş yükü getirir. Yöneticiler olağandışı faaliyet seviyelerinde çalışan ve muhtemelen can sıkıcı sorunlarla uğraşan personelin ihtiyaçlarını da öngörmelidirler.

Krizlerin tahmin edilememesinde kurum üst yönetiminin rolü oldukça fazladır. Krizler tipik olarak ortaya çıkıp etkilerini göstermeden önce kurumlara direkt ve indirekt sinyaller göndermektedirler. Kurum üst yöneticileri gönderilen bu sinyallerden bazılarını araştırmamakta, bazılarıyla yeterince ilgilenmemekte ya da tamamen göz ardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır.

Kriz olağandışı bir durumdur. Kriz durumları kurumdaki tüm yönetimi değiştirerek yerine yenisini getirebilecek ve böylece kuruma yepyeni bir perspektif kazandıracak ölçüde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirebilmektedir. Bu durum, kurum üst yönetiminin kriz yönetiminin gerektirebileceği yeniliklere karşı isteksiz davranmasına yol açmaktadır.

Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçok olaydan ortaya çıkmaktadır. Her olay, bir zincir reaksiyonu olarak diğerine basamak oluşturmakta ve krizi artırmaktadır.



Kriz hassas ve kritik bir durumdur, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Kriz durumlarında problemi teşhis etme ve uygulama zamanı kısıtlıdır. Krize verilen cevap etkili, ölçülü aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır.

Krizler kurumların algılama yeteneklerini bozmakta, kurumları ortaya çıkan problem karşısında hiçbir şey yapmamaya ya da uygunsuz davranmaya yöneltmektedir. Krizlerle karşı karşıya kalan kurumlar, genel olarak olağandışı özelliklere sahip değildirler. Kurumların büyük bir bölümünde krizi yaratan süreçler, aslında başarıları getiren süreçlerle aynı özellikleri taşımakta, kurumun davranışı bir krizi veya başarıyı getirebilmektedir.

Krizleri tanımlayan Çin sembolü, fırsat ve tehlike olarak iki bileşik sembolden oluşmaktadır: Krizler tehlike aynı zamanda fırsat zamanlarıdır. Kurumlar kriz dönemlerinin kendilerine sunduğu fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ettikleri ölçüde krizlerden yararlanabilmektedirler. Kurumların bunu gerçekleştirip gerçekleştirememeleri büyük ölçüde üst düzey yöneticilerine bağlıdır. Üst düzey yöneticiler fırsatlar sunan kriz dönemlerini başarıyla şekillendirebilmektedirler.

Krizler kurumların genel amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejik amaçları tehdit ederler. Kriz dönemlerinde krizin çözülerek kurumun devamlılığının sağlanması öncelikli bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Krizlerin ortaya çıkıp etkilerini gösterme süreleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bazı krizlerin ortaya çıkması uzun bir süreyi alırken, bazıları aniden ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak ikisinin de sonuçları birbirine benzemekte, ancak aniden ortaya çıkan krizler kurumlar açısından daha tehlikeli olabilmektedir.

Krizler arasında bazı farklı özellikler bulunmasına rağmen, krizlerin özünde, sonuçlarında ve çarelerinde ortak özelliklere rastlanmaktadır. Burada önemli olan konu krizi doğru saptayıp doğru çözümler üretebilmektir.

Krizler kurumların toplumda yarattığı olumlu ünü tehlikeye sokabilmekte, kuruma, yöneticilere, hissedarlara, kredi verenlere, vergi ödeyenlere ve devlete büyük kayıplar getirebilmektedir.

1.3. Krizlerin Olası Nedenleri

Kökenleri çeşitli olan krizleri tam olarak sınıflandırmak zordur, bununla birlikte bazı potansiyel nedenler aşağıda sıralanmıştır.

- ❖ Kurumun faaliyet alanında ortaya çıkan değişiklikler.
- ❖ Kötü yönetilen olaylardan ve iş dalgalanmalarından kaynaklanan, gerçek bir krize neden olacak kadar tırmanmasına izin verilen durumlar.

- ❖ Gerekli standartları karşılayan ürünlerin sağlanamaması veya hizmetlerin sunulmaması.

Bilgi sistemlerinde yavaşlama olması durumunda sınır kapılarında yaşanabilecek kuyruklar buna bir örnek olarak verilebilir.
- ❖ Dürüstlük, etik veya kurumsal sorumluluk standartlarının ihlalleri.

Bunlar, iyi niyetli, kötü niyetli, görevi kötüye kullanma veya basit ihmal ile ilişkilendirilebilir. Kurumun fiili kusuru ne olursa olsun sonuç kurumun itibarına ciddi zararlar verebilir.

Yolsuzluklar kurum itibarına zarar veren önemli potansiyel risk olarak örnek verilebilir.
- ❖ Yetersiz denetim, yetersiz kaynak kullanımı, eğitim eksikliği veya belirli bir süre boyunca zayıf karar vermenin bir kombinasyonu yoluyla kuruluş içinde biriken durumlar.

Örneğin kaçakçılık olayları veya yanlış işlem tesisi gibi nedenlerle oluşan krizler kurum itibarını olumsuz etkileyebilir.
- ❖ Bir kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirme ve ürünlerini teslim etme yeteneğini tehdit eden tedarik zincirlerindeki kesintiler.

Yukarıda maddeler halinde sunulan sebeplerin iki veya daha fazlası bir araya gelerek bir krize neden olabilir.

Hataların ve kötü uygulamaların düzenli birikimi ile krizler kurum içinde kuluçkaya yatabilir. Bu etkenler tetikleyici bir olay onları açığa çıkarana kadar uykuda kalırlar. Bu etkenlerin oluşma nedenlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

- ❖ Kalite veya güvenlik standartlarında kontrol edilmeyen ve normal bir çalışma şekli olarak kabul edilen kademeli ve artan sapmalar.

Kurumlarda iç kontrolün etkin bir şekilde kullanımı ile bu tür riskler minimize edilebilir.
- ❖ “Geçici çözüm” stratejilerinin normalleştirilmesi.

Süreçlerin karmaşıklığı, personel eksiklikleri, personel eğitim faaliyetlerindeki aksamalar ve denetimlerin standartlara uygun yapılmaması buna katkıda bulunur.



Özellikle karmaşık iş ve süreçlerin gözden geçirilmesi, iç kontrolün etkinliğinin sağlanması, personel eğitimine önem verilmesi ve mümkün mertebe dijital kaynaklardan istifade edilerek bunun sağlanması ve personel ihtiyacının giderilmesi gibi tedbirlerin alınması önerilmektedir.

- ❖ İstenmeyen davranışlardan “pay çıkarmak” veya küçük başarısızlıkları bildirmeden hayatta kalabilmek beklentisini teşvik eden denetim ve süreç izlemedeki kusurlar.

İzleme süreçlerinin etkinliği ve sürekli denetim uygulamalarının kurulmasında faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- ❖ Personel ve yönetim arasında “onlar ve biz” tavrı yaratan, örtbas etmeye ve ortak bir misyon ve amaç duygusu eksikliğine teşvik eden suç kültürleri.

Kurumlarda birlikte çalışma kültürünün oluşturulmasının önemi gözlemlenmektedir.

- ❖ Personel ve yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması ile birlikte bilgi ve beceri kaybı.

Kullanılan mevzuat, teknoloji ve sistem güncellemelerinde eğitimlerin planlanması ve dönemsel güncelleme eğitimleri bu konuda önem arz etmektedir.

1.4. Krizlerde Yüksek Güvenilirlik

Pek çok araştırma kurum ve kuruluşların; değişken koşullarda ve ortamlarda çok düşük bir kaza veya başarısızlık oranı ile nasıl faaliyet gösterebildiğine odaklanmıştır. Bu kurumlar genellikle değişen şartlara uyum konusunda gerekli esnekliğe sahiptirler.

Değişen şartlara uyum konusunda esnek kurum ve kuruluşların temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- ❖ Esnek kurumlar başarısızlık olasılığına karşı tetikte olma eğilimindedirler ve krizlerden kaçınma yetenekleri konusunda her türlü çabayı gösterirler. Bu kurumlarda arızalar ve hatalar ortaya çıktıklarında titizlikle incelenir, dersler çıkarılır ve hemen uygulanır.
- ❖ Sistemlerinin, faaliyet alanlarının ve çevrelerinin karmaşıklıkları ve içerdiği riskler tüm stratejilere, planlamalara ve faaliyetlere yansıtılır.
- ❖ Üst düzey yöneticiler, “halka yönelik” hizmetlerin gereklilerinin kesinlikle farkındadır.

- ❖ Kurumsal ortak amaç bilinci bu tür organizasyonlara hâkimdir ve esnekliği teşvik etmek için bu bilgiler kurum genelinde proaktif olarak paylaşılır.
- ❖ Bu kurumlar esnek olma çalışmalarına bağlılık gösterirler.
- ❖ Kontrol hiyerarşileri istenildiğinde yatay hale getirilebilir ve hızlı bir şekilde eski yapıya dönülebilir. Bu esneklik kuruluşlara normal ve kriz çalışma şartları arasında sorunsuz bir şekilde geçiş yapma yeteneği verir.

Bir organizasyonun kültürünü bu nitelikler doğrultusunda değiştiren herhangi bir şey, krizlere yanıt verme ve onlardan kurtulma yeteneği üzerinde faydalı bir etkiye sahip olmalıdır.

Daha yüksek düzeyde dayanıklılık elde etme önündeki engeller aşağıdakileri içerebilir:

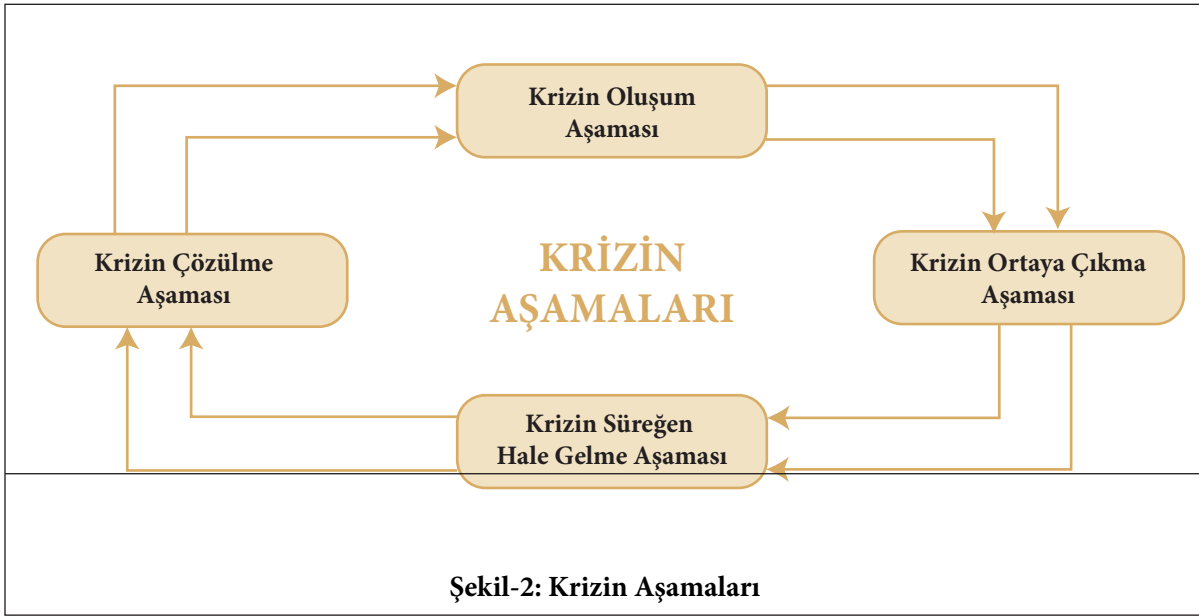
- ❖ Katı ve esnek olmayan temel inançlar, değerler ve varsayımlar. Kurum kültürü, yaratıcı muhalefeti veya bireysel girişimi teşvik etmiyor veya ödüllendirmiyorsa, bu tür normlara meydan okumak zor olabilir.
- ❖ Krizlerle ilgili yanlış inançlar. Krizlerin olasılığı veya önemi hakkında şüphe duyma, kurumun krizler ile başa çıkma yeteneğini önemsememek olabilir.
- ❖ Organizasyonu veya diğer organizasyonları etkileyen krizlerden alınan derslerin belirlenip uygulanmaması.
- ❖ Hataları kabul etmenin, gizli hataları ortaya çıkarmanın, sistemleri ve yönetim eylemini eleştirel olarak analiz etmenin yıkıcı davranış olarak görüldüğü kurum kültürü.
- ❖ Sistemik iyileştirmeler yapmak yerine günah keçileri bulup suçlayarak dikkati dağıtmak.
- ❖ Krizlerin yönetimine ilişkin eğitim, destek ve kaynak eksikliği. Bunun nedeni, üst düzey yöneticilerin kriz yönetimine düşük düzeyde destek vermeleri olabilir.
- ❖ Kriz yönetiminin insani yönlerine, özellikle personelin ve bundan etkilenen diğer kişilerin mutluluğuna gereken önemin ve değerin verilmemesi.

Bir kriz yönetim sistemi, sadece “o günde” müdahale için bir dizi düzenleme değil, kurumsal yönetimin ana akımının bir parçası olmalıdır. Ayrıca, bunun organizasyon için ek çalışma ve muhtemelen bazı önemli değişiklikler anlamına geldiği açık olacaktır.

1.5. Krizin Aşamaları

Bir kriz Şekil-2'de gösterilen dört farklı aşamadan geçmektedir:

- ❖ Krizin **oluşum** aşaması
- ❖ Akut kriz (**krizin ortaya çıkma**) aşaması
- ❖ Kronik kriz (**krizin süreğen hale gelme**) aşaması
- ❖ Krizin çözülmesi aşaması



Kaynak: Kriz İletişimi ve Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818.

Krizin ilk aşaması “**krizin oluşumu**” dur. Bu dönem içinde potansiyel bir krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlar. Bu uyarıcı mesajlar görüldüklerinde kurumlara krize engel olabilecek ya da krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadırlar. Çevrelerinde ortaya çıkan eğilim ve gelişmelere karşı hassasiyetlerini koruyan kurumlar, bir krizi saptama ve ortaya çıkışını önlemede daha avantajlı olabilmektedirler.

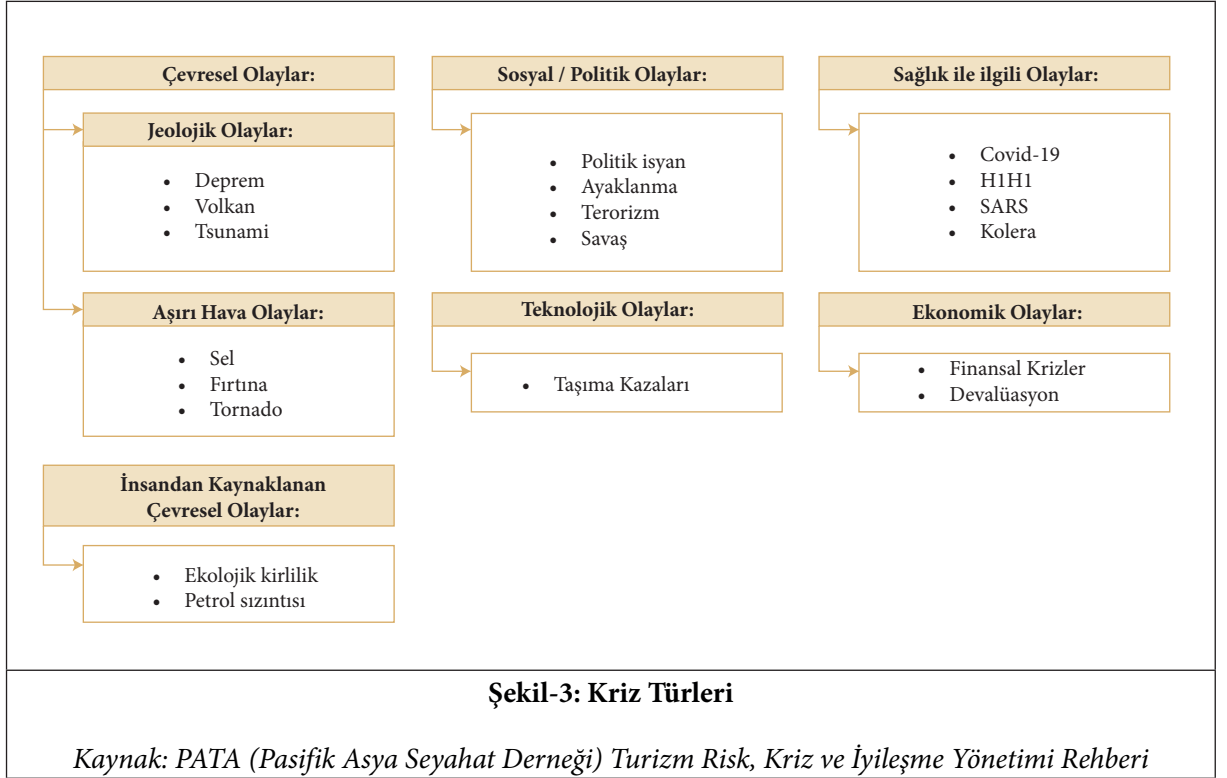
İkinci aşama “**krizin ortaya çıkması**”dır. Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olmaktadır. Değişik kurumların karşılaştığı fiziksel, mali ve manevi sarsılma korkunç olabilmektedir. Bu aşamada kurum üst yönetimi en ciddi sınavını verecek, yapılabilecek yanlış uygulamalar kurumun hayatını sona erdirebilecektir.

Krizin süreğen bir hal alması üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamaya “**kronik kriz aşaması**” da denilmektedir. Bu aşamanın etkileri uzun yıllar sürebilmektedir. Suçlamalar, karşı suçlamalar, deliller, sorgular, yasal hareketler ve medyanın baskısı bir krizin etkilerini uzatabilmektedir.

Son aşama, **krizin çözüme** kavuşturulması aşamasıdır. Bu aşamada kriz artık kurum ve çevresi için bir tehdit unsuru olmaktan çıkmaktadır.¹

1.6. Kriz Türleri

Kurumları sarsan çevre koşulları belirsizleştikçe, kurumlar tarafından yaşanan krizlerde daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler bir yandan kendi faaliyet alanlarını etkileyebilecek krizleri diğer yandan ülke çapında ortaya çıkabilecek genel kriz türlerini düşünmek durumundadırlar. Kriz türleri şekilde gösterilmektedir.



Kurumların karşılaştıkları krizlerden bir bölümü daha kolay tahmin edilebilirken bazılarının tahmin edilmesi daha güç olabilmektedir.

Kurumlar açısından **tahmin edilmesi daha kolay** olabilecek kriz türlerinden bazıları şunlardır:

- ❖ Uzun süreli grevler
- ❖ Yangın ve patlamalar
- ❖ Kirlilik ve sızma problemleri
- ❖ Hammadde sorunları

¹T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Kriz İletişimi ve Yönetimi

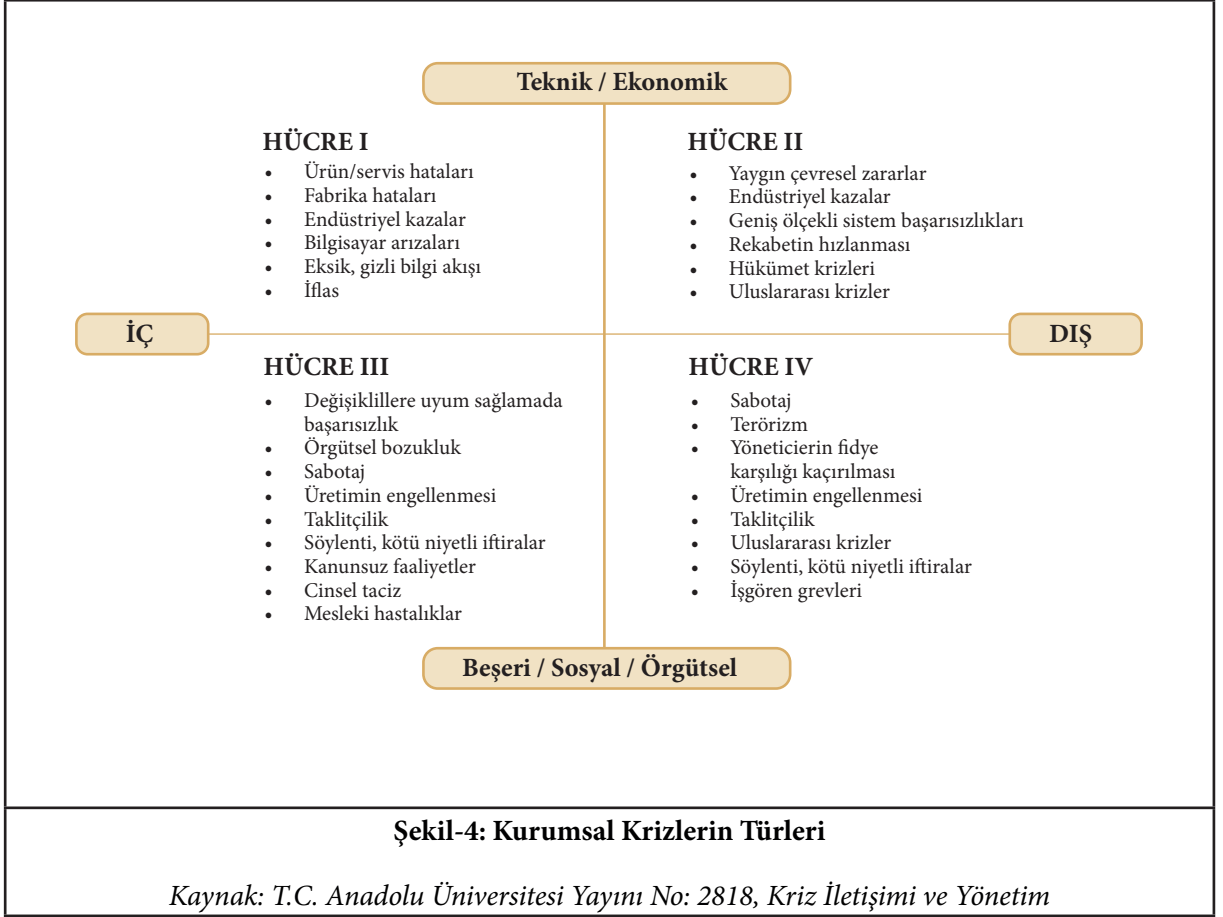


- ❖ Taşımacılık grevleri
- ❖ Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar
- ❖ Hisse senetlerindeki düşüşler
- ❖ Girdi maliyetlerindeki artışlar
- ❖ Rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi
- ❖ Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri
- ❖ Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi
- ❖ Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi

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

- Büyük ürün hataları
- Kurum içinden veya dışından gelebilecek sabotajlar
- Önemli fabrika ve/veya donanım hataları
- Ürün sahtekârlıkları
- Taklitçilik
- Büyük endüstri kazaları
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Eksik ve/veya hatalı operatör eğitimi
- Boykotlar
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar
- Kötü iletişim
- Bilgi teknolojilerinde yaşanan ciddi sorunlar

Krizler, sosyo/teknik faktörlerin kurum/çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla iç/dış boyutlarda ve teknik/sosyal boyutlarda sınıflandırılabilir. Şekilde, krizler bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılmış ve kurum içinden kaynaklanan krizlerle, dış çevrede meydana gelip kurumu etkileyen krizler birbirinden ayrılmıştır.



İki farklı çevrede ortaya çıkan krizlerin kurumlara gönderdikleri sinyaller arasında önemli farklılıklar bulunmasından dolayı bu ayrımın yapılması kurumların karşılaşılabilecekleri krizleri tespit etmeleri açısından oldukça önemlidir. Teknolojik/ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan krizler, kurumsal/beşeri faktörlü krizlerden ayrılmaktadırlar.

Hücre I kurumsal sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları, Hücre II kurumların dış çevresinde ortaya çıkıp kurumları etkileyen krizleri temsil etmektedir. Örneğin: Endüstrilerin yeniden yapılanmasıyla hızlanan rekabet koşulları, döviz kurlarındaki değişimler, hükümetlerin ekonomi ve politika alanında yaptığı yeni düzenlemeler, uluslararası pazarlarda karşılaşılan güçlükler bu türden krizlerdir.

Hücre III, kurumsal davranış bozuklukları ve kurumsal sistem başarısızlıklarını temsil etmektedir. Bu bölümde yer alan kriz türleri, yönetici hatalarından, kurum içinden gelebilecek sabotaj ve kasıtlı zararlardan, hatalı iletişim sistemlerinden, sağlıksız çalışma koşullarından ve alınan yanlış kararlardan kaynaklanmaktadır.



Hücre IV kurumların sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları temsil etmektedir. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan kurumların ve medyanın işletme üzerindeki baskılarını artırmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Kurum dışından gelebilecek üretim baskıları ve sabotajlar, terörizm bu tür krizlerdendir. Örneğin: İran devrimi sırasında “Electronic Data System Inc.” in iki yöneticisinin yerel makamlarca gözaltına alınması işletmede krize neden olmuştur.

1.7. Kriz İletişim Planı

Kriz iletişim planı kurumlarda bir aksama durumunda, iç ve dış iletişim için standart prosedürleri içerir.

Rehberin giriş bölümünde yer verilen Şekil-1’de görüldüğü üzere acil durum programı altında belirtilen bazı tanımlar; Beklenmedik/Acil Durum Planı, Kriz İletişim Planı ve İş Sürekliliği Planı’dır. Süreklilik ve beklenmedik/acil durum planlaması, acil durum yönetimi ve kurumsal dayanıklılığın kritik bileşenleridir.

Acil durum, acil bir risk veya tehdit oluşturan ve acil müdahale gerektiren bir durumdur. Acil durumların zamanlamasını tahmin etmek genellikle zordur.

Beklenmedik/Acil durum planlaması, işletme riskini değerlendirmek ve potansiyel bir acil durumla başa çıkmak için süreçleri devreye sokmakla ilgilidir, kuruluşların iş sürekliliğine yönelik tehditlerle başa çıkmalarına yardımcı olmak için iş sürekliliği ile birlikte çalışır. Beklenmedik/Acil durum planı, bir kurumun iş sürekliliği ve kriz yönetiminin çerçevesini oluşturur. Düzgün bir şekilde etkileşim sağlandığında plan, bir krizle başa çıkmada rolü olan herkesin sorumluluklarını, görevlerini ve yetkilendirmeleri bilmesini sağlayacaktır.

İş Sürekliliği Yönetim Sistemi (İSYS/BCMS), kurumlarda tek bir sunucuya erişilememesinden büyük bir tesisin tamamen kaybedilmesine kadar kritik iş süreçlerini ve faaliyetlerini etkileyen olaylarla başa çıkabilmelerine yardımcı olmaktadır. İSYS, organizasyonu, çalışanlarını, iş süreçlerini ve altyapıyı korumak için politikaların, süreçlerin ve prosedürlerin geliştirilmesini kapsayan bütüncül bir yönetim sistemidir.

İş Sürekliliği Yönetimi (İSY/BCM) bir kuruma yönelik potansiyel tehditleri ve etkilerini tanımlayan bütüncül bir süreçtir. İSY bir tehdit gerçekleşirse, kilit paydaşların çıkarlarını, kurumun itibarını, markasını ve değer yaratma faaliyetlerini güvence altına alan etkili bir yanıt verme yeteneği ile kurumsal dayanıklılık oluşturmak için bir çerçeve sunar.

İş Sürekliliği Planı (İSP/BCP), bir kuruluşun kriz sırasında ve sonrasında kritik faaliyetleri/hassas görevleri sürdürmesine odaklanır. Bir kritik faaliyete/hassas göreve örnek olarak kurumun mali işler veya halkla ilişkiler süreçleri gösterilebilir.

İş Sürekliliği Yönetiminde kullanılan başlıca standartlar ISO 22301 “Toplumsal güvenlik - İş sürekliliği yönetim sistemleri – Gereksinimler” uluslararası standardı ve ISO 27031 “Bilgi teknolojisi – Güvenlik teknolojileri – Bilgi ve iletişim teknolojileri için iş sürekliliği rehberleri” standardıdır.

Kurum için esneklik yeteneği kazanmak ve eski duruma çabuk gelebilme özelliği geliştirilmek isteniyorsa ISO 22301 standardı, olağanüstü durumda bilgi teknolojileri altyapısının kurtarılması ve sürekliliğinin sağlanması isteniyorsa ISO 27031 kullanılmalıdır. Kurumlar ISO 22301 sertifikasına sahip olabilirler, ancak rehber niteliğinde olması nedeniyle ISO 27031 sertifikalandırması yapılmamaktadır.

ISO 22301 “İř sürekliliği yönetim sistemleri” uluslararası standardı, etkili bir İř Sürekliliği Yönetim Sistemi kurma ve yönetme gereksinimlerini belirtmektedir.



BÖLÜM 2
KRİZ YÖNETİM YETENEĞİ NASIL
GELİŞTİRİLİR?



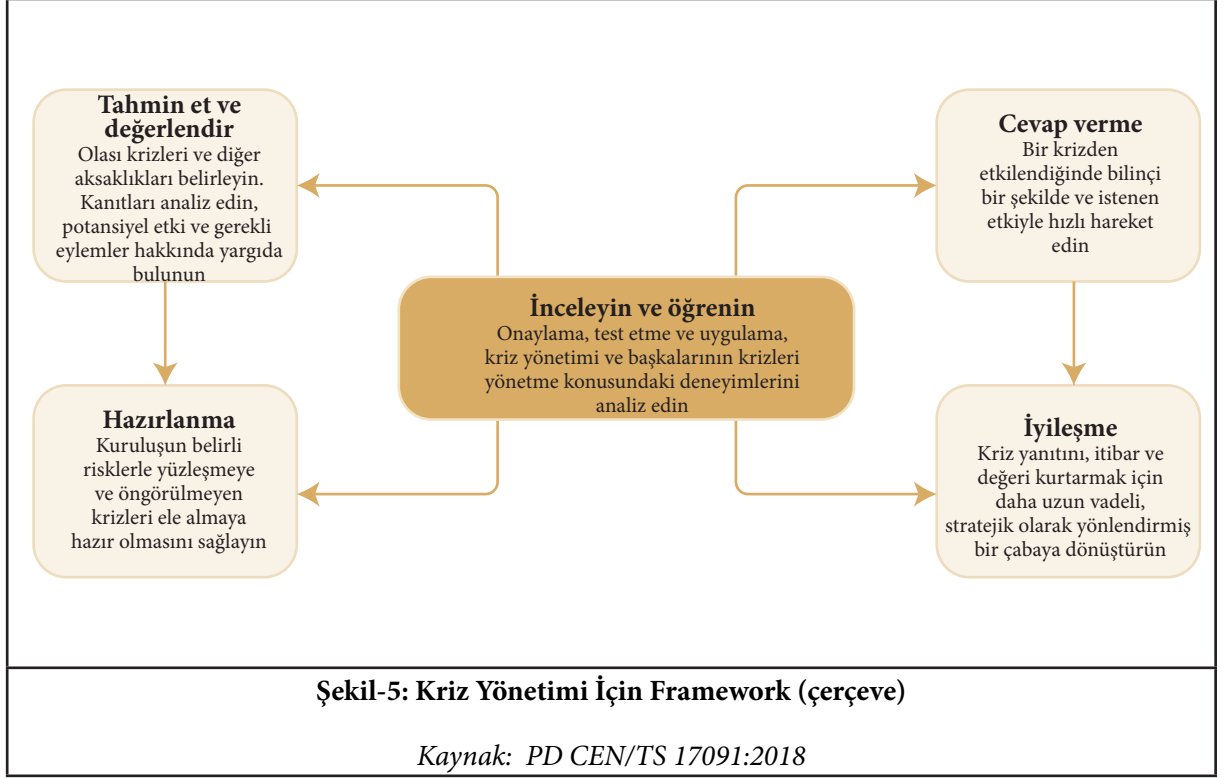
Kurumların kriz yönetim yeteneğini geliştirmesi için ihtiyaç duyabilecekleri temel unsurlara yer verilen bu bölümde konunun anlaşılmasına katkı sağlanması amacıyla;

- ❖ Kriz yönetimi için çerçeve,
- ❖ Kriz müdahalesi ve kurtarma planları,
- ❖ Kriz yönetim ekibi faaliyetleri,
- ❖ Krizlerde liderlik,
- ❖ Krizlerde kararlar,
- ❖ İyileşmeye geçiş
- ❖ Kriz yönetimi yeteneğinin değerlendirilmesi

konularına yer verilmiştir.

2.1. Kriz Yönetimi İçin Çerçeve

Aşağıdaki şekilde kriz yönetimi yeteneğinin unsurlarını daha geniş bağlamlarda anlamak için bir framework (çerçeve) sunulmaktadır.



Kriz yönetimi yeteneğini gözden geçirme ve değerlendirme fırsatı, kurumun gerçek bir kriz yaşamış olmasına bağlı değildir. Örneğin diğer yönetim incelemeleri, periyodik kontroller, ramak kalalar, tatbikatlar ve diğer kuruluşları etkileyen krizlerden elde edilen dolaylı deneyimler takip edilebilir.

Krizlere verilen tepki nispeten kısa vadeli bir faaliyet olabilir. Tepki sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler modelin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi aşamasında kuruma geri bildirim sağlayabilir.

Kurumların üst yönetimi kriz yönetimi politikalarını tanımlamalı ve hazırlamalıdır. Bu politika kurumun krizi yönetme faaliyetlerine ilişkin amaçlarını açık ve net bir şekilde ana hatlarıyla belirten, bunları nasıl gerçekleştirmeyi planladıklarını geniş terimlerle açıklayan ve taahhütlerini ifade eden bir niyet beyanı anlamına gelir.

Şekilde gösterilen kriz yönetimi çerçevesi, prosedürlerin planlanması ve uygulanması ile ilgili diğer faaliyetler için temel araç olarak hizmet edecektir.

Politika beyanı bir kapsam tanımını içermeli ve kurum içerisinde genel koordinasyondan kimin sorumlu olacağını tanımlamalıdır. Ayrıca, kurumun kriz yönetimi süreçleri için bütçe



ve diğer kaynakların uygun şekilde sunulması için öncelikler, zaman çizelgeleri ve standartları belirlemelidir.

Esas olarak vizyon ve kapsamın; kurumun büyüklüğüne, ticari faaliyetlerine ve genel stratejik hedeflerine uygun olması ve içinde faaliyet gösterebileceği yasal veya düzenleyici ortamla tutarlı olması gerekmektedir.

Kuruma ait gözden geçirme araçları kriz iletişim politikasının desteklenmesi, kurumun genel stratejik hedefleriyle tutarlı kalması ve iyileştirme faaliyetlerinin izlenmesi için kullanılmalıdır. Bu çalışmalar program ve proje yönetiminde kabul edilen iyi uygulamalara ve onu hızlandıracak ve ana organizasyonel bir faaliyet olarak karakterini vurgulamaya hizmet edecek önceden var olan herhangi bir organizasyonel prosedür veya sürece uygun olarak yapılmalıdır.

Tüm kriz yönetimi yeteneklerini uygulamak için gereken **roller ve sorumluluklar personelin yetkinliklerine ve deneyimlerine göre belirlenmeli**, dokümante edilerek ilgililerine tebliğ edilmelidir.

Kurum, yeteneğin her bir unsuru için ihtiyaç duyulan kaynakları ve personel eğitimi için ilgili ihtiyaçları dikkate almalı, kriz yönetimi yeteneğinin geliştirilmesi ve uygulanmasından ve bunun tüm organizasyon genelinde sürekli bakımı ve yönetiminden sorumlu olacak uygun yetkiye sahip bir kişi veya kişileri atamalıdır.

Bilgi, kriz yönetiminde kurum için en önemli varlık olmakla birlikte onun etkin yönetimi oldukça önemlidir. Kurum içi denetim birimi görevlerini iyi bir şekilde getirirse, normalde gözden kaçabilecek yaklaşan veya potansiyel krizlerin erken ve zayıf sinyallerini tespit etmek mümkün olacaktır.

2.1.1. Durumsal Farkındalık

Durumsal farkındalık, bir krizden kaçınmak için sinyallerin zamanında yakalanıp yakalanmadığına bakılmaksızın, bilginin karar vermede tutarlı bir temel olarak kullanılabilmesi için kuruma ait bir forma kayıt edilmesidir.

Durumsal farkındalık kavramı, etkinlikleri çevrelerini gözlemleme, çevredeki hızlı değişimlere uyum sağlama, hızlı kararlar alma (özellikle tehditler ve fırsatlar konusunda) ve sürekli bir şekilde hareket etme yeteneklerine bağlı olan insanların davranışlarına yönelik yapılan çalışmalardan türetilmiştir.

Durumsal farkındalık oluşturma tekniklerinden kalıcı sorgulama döngüsünün adımları aşağıda sunulmuştur:

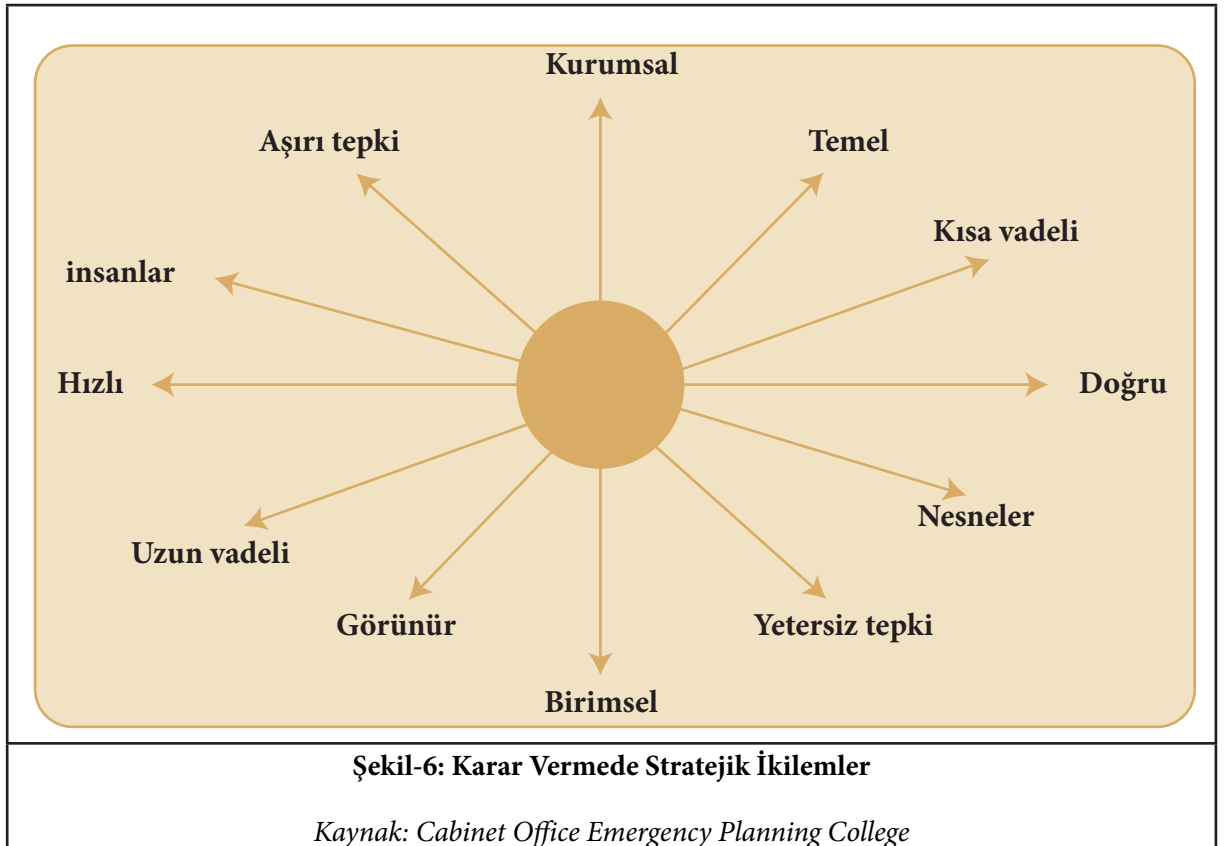
- ❖ **Ne değişti?** : Gerçekleşen değişiklikler hakkında bilinenler, belirsiz olanlar ve tahmin edilenler arasında ayırım yapın.

- ❖ **Ne oluyor?** : Olayların yapılarındaki değişimleri, kapsamını ve önem derecesini belirleyin.
- ❖ **Ne değişiyor?** : Olayların tersine bakmak ve beklenen ama henüz gözlemlenmeyenleri düşünmek yardımcı olabilir.
- ❖ **Ne olmuş yani?** : Çeşitli bakış açıları kuruma değer katacaktır.
- ❖ **Ne olabilir?** : Zaman periyotlarını (kısa, orta ve uzun vadeli) ve önem derecesini (en iyi durumdan en kötü duruma) kullanarak olası senaryoları araştırın.

2.1.2. Karar Vermede Uygulanabilir Modeller

Karar verme modelleri kurum için en iyi çözüme ulaşmak amacıyla değerlendirilen ve karşılaştırılan seçeneklerin belirlenmesini hedefler. Ancak, kriz yönetimi kararlarının çoğunun kesin seçeneklere dayanmadığı ve açıkça tanımlanabilir bir çözüm sağlamayan durumlarda alınması gerekebileceği zaten bilinmektedir. Bunun yerine, genellikle karmaşık sistemlerdeki stratejik seçimlerle ilişkilendirilen ikilemleri yansıtan bilgilere ve “en az kötü” seçeneklere dayanırlar.

Bazı stratejik ikilem türleri Şekil-6’da tanımlanmıştır.





Örneğin, krizi yönetenlerin yapılması gerektiğini bildiği temel süreçler (gerekli ama medya veya paydaşlar tarafından daha az görünür olabilecekler) olabilir ve bunlar, genel kontrolü göstermek için bir şeyler yapma ihtiyacıyla çelişiyor olacaktır. Benzer şekilde, uzun vadeli fayda sağlayan eylem planları, halkın veya personelin hızlı bir çözüm sergileyen kısa vadeli bir sonuca ilişkin beklentileriyle çelişiyor olabilir.

Bilginin mevcut veya doğrulanamadığı bir krizin başlangıcından hemen sonra, özellikle kayıplar ve hasarlar hakkında kesin ifadeler üretmek için yöneticiler muazzam bir baskı hissedebilirler.

Bu baskı, haber medyasının spekülasyon tahminler ve raporlar yapmasıyla, muhtemelen tam doğruluktan ziyade anında haber değeriyle ilgili endişelerle daha da şiddetlenebilir.

2.2. Krize Müdahale ve Kurtarmanın Planlanması

Planın önemli bir işlevi, kuruluşun stratejik kriz yönetimi prosedürlerini başlatmak için koşulları tanımlamak ve belirlemektir. Planın başarısı, işe yarayıp yaramadığına göre, planda tanımlanan şekillerde müdahaleyi yönlendirmek ve desteklemek için doğru insanları ve ekipleri (yeterince hızlı) bir araya getirerek belirlenmelidir.

Bir kriz yönetim planı kuruma aşağıdaki konularda girdi sağlamalıdır:

- ❖ Planı uygulamaya koyma yetkisine sahip olanları belirlemek, bilgilendirmek ve yetkilendirmek.
- ❖ Personelin kriz anında çalışmaya başlamak için ihtiyaç duyacakları tüm iletişim bilgilerini, şifreleri, erişim izinlerini sağlamak.
- ❖ Personelin kriz anında sistem ve süreçleri işler hale getirmek için ne yapmaları gerektiğini sağlamak.
- ❖ Bilgiyi yönetme biriminin faaliyetlerini ve bu sürece girdi sağlayan birimleri belirlemek.
- ❖ Kriz yönetimi aşamasına İş Sürekliliği Yönetim faaliyetleri ile kurumun kendi personeli ve anahtar paydaşları dâhil etmek.
- ❖ Kriz yönetimi ekibinin müdahale için operasyonel bir ritim belirlemesini, kararlar vermesini, raporlama hazırlamasını sağlamak.

2.3. Kriz Yönetim Ekibi Çalışmaları

Krizlerin dinamik, karmaşık ve olası doğası göz önüne alındığında, krizleri yönetecek kişilerden tam olarak hangi eylemlerin gerekli olacağını tahmin etmek zordur. Kriz yönetimi faaliyetleri eşzamanlı olabilir, önemleri olaylara göre değişecektir.

Kriz yönetimi ekibinin hazırlanmaları gereken faaliyetlere göre genelleştirilmiş bir kılavuz aşağıda sunulmuştur.

- ❖ Ekibe durumsal farkındalığın kazandırılması ve doğrulanması. Ortak tanınan bilgi resmi (CRIP) bu konuda önemli bir araçtır.
- ❖ Durumsal farkındalığın krizden kaynaklanan potansiyel ve fiili etkilerin modellenmesi ve değerlendirilmesi için kullanılması.
- ❖ Müdahalenin stratejik amacının, destekleyici hedeflerin veya çıktılarının gerçekleştirilecek faaliyetler ve kaynak tahsisi konularında tanımlanması.
- ❖ Aşağıdakilere yönelik stratejik kararların alınması ve uygulanmasının teyit edilmesi:
 - İtibarı korumak
 - Kurumun marka değerini artırmak
 - Kurumun ve faaliyetlerini korumak, zarar görmesini engellemek veya eski haline getirmek
 - Çalışanların refahını korumak
 - Morali düzeltmek veya korumak.
- ❖ Toplantılar, brifingler, CRIP dağıtımı, basın bültenleri, konferanslar ve benzerlerinin tutarlı bir şekilde düzenlenebilmesi ve yanıt için bir çalışma ritmi belirleme. Kriz yönetimi ekibine CRIP'deki önemli değişikliklerin açık ve hızlı bir şekilde bildirilmesi gerekecektir.
- ❖ Toplantı gündemlerine karar vererek bunları yönetmek. Toplantı içinde veya toplantısız kararlaştırılan eylemler açıkça ifade edilmeli ve resmi olarak kaydedilmelidir. Ayrıca eylemler için gerçekçi bir son tarih belirlenerek ilgili görevli personele tebliğ edilmelidir.
- ❖ Kurum içi ve dışı iletişimlerde tutarlı mesajların yayınlanmasını sağlamak amacıyla "kullanılacak hatların" belirlenerek izlenmesi ve gözden geçirilmesi.
- ❖ Bu süreçlere uygun olarak bilgi yönetimi konusunda personelin görevlendirilmesi.
- ❖ Kriz yönetimi organizasyonunun çalışmalarını kurum önceliklerinin net bir şekilde anlaşılması ve bilgi akışının optimal olmasını sağlamak için bir bütün olarak gözden geçirmek ve izlemek.



- ❖ Doğru kişilere doğru mesajların iletilmesini sağlamak için sürekli gözden geçirilen bir paydaş analizi yapmak.
- ❖ Krizin kurum faaliyetlerindeki etkisini, kurum çalışanları ve krizden etkilenenler üzerinde gözden geçirmek.
- ❖ Faaliyetlerinin stratejik kriz müdahalesi ile uyumlu olmasını sağlamaya özellikle odaklanarak, müdahalenin diğer seviyelerinde olayları yöneten ekiplerin amaçlarını ve etkinliğini sürekli olarak izlemek ve gözden geçirmek.
- ❖ Bir krizde kontrolün sağlanması amacıyla kriz yönetimi ekibinin müdahale aşamalarını içeren kılavuz yayınlanmak.
- ❖ Kriz müdahale ekipleri arasında kıt kaynakların tahsisi gibi konularda ortaya çıkan sorunları çözmek.
- ❖ Kurumsal kurtarma ve geri kazanıma ilişkin stratejik planlamanın hazırlanmasını sağlamak.

2.4. Kriz Yönetiminde Liderlik

Kriz anında bir liderin en önemli görevi durumu mümkün olduğunca istikrara kavuşturmadır. Ortaya çıkan kaosa yönetici tarafından çok hızlı bir şekilde çözüm getirmek mümkün olmayabilir. Yöneticilerin sakin davranması ve kararlı bir tutum göstermesi gerilimleri ortadan kaldıracak, faaliyete odaklanmayı sağlayacak, ekibe güven aşılayacak ve paydaşlara bir şeyler yapıldığına dair güvence verecektir. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını gözden geçiren yöneticiler, kriz liderliği yeteneklerini geliştireceklerdir.

2.4.1. Kriz Liderliğinde Temel Yetenekler

Kriz liderliğinde; görev odaklı yeteneklerin yanısıra kişilerarası yetenekler, kişisel özellikler ve paydaş farkındalığı yaratmak, krizin sınırlayacak ve kontrol altına alacak adımları belirleme ve atma önemli yetenekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

2.4.1.1. Görev Odaklı Yetenekler

- ❖ Anahtar konuları ve öncelikleri belirleme
- ❖ Ortaya çıkan yeni normal çabucak kabul etme
- ❖ Stratejik düşünme
- ❖ Çözüm için seçenekler ortaya koyma

- ❖ Karar verme
- ❖ Yetki devri
- ❖ Toplantıları yönetim becerileri.

2.4.1.2. Toplumsal Yetenekler

- ❖ Duygusal zekâ (başkalarının duygularını anlama ve yönetme yetkinliği)
- ❖ İletişim yetenekleri
- ❖ Müzakere etme / etkileme yeteneği
- ❖ Liderlik tarzını duruma göre değiştirebilme yeteneği

2.4.1.3. Kişisel Özellikler

- ❖ Güven
- ❖ Varlık
- ❖ Güvenilirlik
- ❖ Pragmatizm
- ❖ Bilişsel beceriler
- ❖ Etkili stres yönetimi
- ❖ Ahlaki cesaret/etik

2.4.1.4. Paydaş Farkındalığı

- ❖ İç ve dış paydaşlarla etkileşim kurmak.
- ❖ Medya ile iletişim kurmak.
- ❖ Yönetim ekipleri ile sürekli iletişimde kalmak.
- ❖ Paydaşların çok çeşitli ihtiyaçlarını belirleyerek karşılamak.



2.4.1.5. Krizi Sınırlayacak ve Kontrol Altına Alacak Adımların Belirlenmesi ve Uygulanması

Müdahalenin başlangıcında kriz liderliğinin çok önemli bir yönü, daha sonraki faaliyetlerin sağlam bir temele sahip olması için hâlihazırda neden olunan hasarı sınırlayacak ve kontrol altına alacak adımları belirleme ve ortaya koyma yeteneğidir. Bu yetenek aşağıdaki konularda yöneticilere avantaj sağlayacaktır:

- ❖ Krizi belirli alanlarda sınırlandırmak,
- ❖ Krizin etkilerini azaltmak,
- ❖ Kurum çalışanları veya paydaşlarca “algılanan” bir krizin “gerçek” bir krize dönüşmesini önlemek,
- ❖ Krizin etkisinin organizasyonun diğer bölümlerine yayılmasını önlemek,
- ❖ Hâlihazırda krizden etkilenmemiş olan paydaşlara krizin yayılmasını önlemek,
- ❖ Bir dereceye kadar kontrolleri uygulamak (veya geri almak),
- ❖ Dış paydaşların kriz sonuçları ile ilgili endişeleri konusunda ilgilenmek.

2.5. Krizlerde Kararlar – Temel Özellikler

Bir krizde karar vermenin temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- ❖ Kriz anında doğru, belirsiz, çelişkili, doğrulanmamış çok fazla bilgi olabilir.
- ❖ Bazen “en az kötü” seçeneği seçmeyi zorunlu olacaktır.
- ❖ Kurum personeli ve paydaşlar arasında çıkar çatışmaları yaşanacaktır.
- ❖ Hepsinin yönetilmesi veya kaçınılmasını gerektirebilecek stres, baskı ve erteleme eğilimi olacaktır.
- ❖ Kararların kalitesi büyük ölçüde yöneticinin edindiği bilginin kalitesine bağlı olacaktır.
- ❖ Yöneticiler, telafisi olmayan tercihler yapmak ve bu kararları savunmak zorunda kalabilirler.

Kriz müdahalesinin uzun bir süre boyunca sürdürülmesi gerekebileceğine dikkat edilmelidir. Uzun süren bu müdahalelerin kurum çalışanlarına, kuruma ve hassas bir şekilde yönetilmesi gereken normal işlere çeşitli etkileri olacaktır.

Krizin, insanların üzücü bulduğu durumlar veya deneyimlere neden olması söz konusu olabilir. Bunun için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Güçlü ve etkin bir kriz yönetimi yoluyla bir krizden kurtulan kurum, bundan etkilenen çalışanlarına veya hizmet sundukalarına karşı yasal ve ahlaki özen yükümlülüğünü ihmal ettiği görülürse, bu durumdan ciddi zarar görebilir.

Krizi yönetmek ile görevlendirilen yöneticiler, karar verirken bunların insani yönlerini ve sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.

2.6. İyileşmeye Geçiş

Planlar ve protokoller, kriz yönetiminin müdahale aşamasından kurtarma aşamasına kadar olan ilerlemeyi gösteren kesin bir geçişin önemini vurgulamalıdır.

Kriz müdahalesinin ilk aşaması sırasında kurtarma koordinasyon ve planlama grubunun toplanması tavsiye edilir. Bunun mantığı açıktır: kurtarma planlaması, müdahalenin bir parçası olarak alınan kararlardan doğrudan etkilenebilir ve daha uzun vadeli kurtarma hedefleri ve sorunları, acil konularda karar veren müdahale yöneticilerine krizin ilk anında bilgi sağlayabilir.

Kurtarma ekibine stratejik bir yönetici liderlik etmeli ve yeterli kaynaklara sahip olmalıdır. Kurtarma ekibi lideri aynı zamanda kriz yönetimi ekibinin üyesi olmalıdır.

Kurtarma faaliyetleri uzun sürebilir ve krize müdahale faaliyetleri sona erdikten sonra bile kaynakları tüketmeye devam edebilir. Kriz sona erdikten sonra adli veya düzenleyici makamlar tarafından yürütülen soruşturmaları desteklemesi kurumdan talep edilebilir. Kurtarma faaliyetlerinin bir organizasyonu yenilemek, yeniden yapılandırmak veya yeniden düzenlemek için bir fırsat sunması da olasıdır.

İyileşmenin amacı, mutlaka önceki normale dönüş olmadan yeni bir normaliteyi temsil eden bir iş modeli ve organizasyonel yapıya doğru ilerlemek de olabilir.

2.7. Kriz Yönetimi Yeteneğinin Değerlendirilmesi

Bir kriz yönetim sisteminin amaca uygun olarak kabul edilebilmesi için periyodik olarak değerlendirilmesi ve sürekli gözden geçirme süreci ile desteklenmesi gereklidir.

Bu sistemin ayrıca tatbikatların ve gerçek krizlerin doğrudan deneyimine ve ramak kalaların sağladığı dolaylı deneyimlere, diğer kuruluşları etkileyen krizlere ve gelişen iyi uygulamalara yanıt verebilmesi gerekir.



Prosedürleri test etmek, kurum çalışanlarını önceden eğitilmiş oldukları rollerde prova etmek ve düzenlemelerin gerçekten işe yaradığını doğrulamak bir alıştırmmanın temel amacı olabilir.

2.7.1. Eğitim

Personelin kriz yönetiminde yerine getirmesi beklenen roller, mümkün olduğunca, normal olarak yürüttükleri rollerle ilişkili olmalıdır. Veri işleme uzmanlığına sahip personel yapılan işlemlerin kayıtlarının tutulması ile görevlendirilebilir.

Kriz yönetimi rolleri belirlendikten sonra planın uygulanmasında görevli tüm personel için kriz yönetimi eğitimi konusunda ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Bu analizin sonuçları ilerki dönemde yapılacak eğitim planlamalarında kullanılmalıdır.

Kurum içerisinde gerçekleştirilen kriz yönetimi tatbikatlarında rolü olan tüm personel tatbikat öncesinde ve gereken diğer zamanlarda bilgilendirilmelidir.

2.7.2. Tatbikatlar Tasarlanırken Dikkate Alınması Gereken Hususlar

Kriz yönetimi ve krize hazırlık amacıyla tatbikat planlaması yapılırken göz önüne alınması gereken hususlar aşağıda sunulmuştur:

- ❖ Sonuçların ölçülebilmesi için amacın net olarak belirlenmesi gerekir.
- ❖ Planın unsurlarının tek aşamada veya ayrı inceleneneğine karar vermek. Planın aşamalarını ayrı ayrı tatbikatlarda gerçekleştirmek sonuçların analiz edilmesi için nispeten kolay olabilir. Fakat sadece tüm planın aynı anda tatbikatının yapılması planın bir bütün olarak uygulanabilirliğini doğrulayacaktır.
- ❖ Yapılan tatbikatların kurum faaliyetleri ile ilgili ve gerçekçi olması gerekir. Bu tatbikatların yapılmasında amaç kriz yönetimi ile görevli ekiplerin dinamiklerini ve bireysel yetkinliği değerlendirmek olmalıdır.
- ❖ Tablo-1'de sunulan tatbikatlardan hangilerinin kurum içerisinde yapılacağına karar vermek. Seçim, bütçe kısıtlamalarına göre veya farklı uygulamalardan oluşan yönetilen bir program yürütme arzusuna dayalı olabilir.
- ❖ Tatbikat senaryosunun nasıl oluşturulacağına ve yönetileceğine karar vermek. Tatbikat senaryolarını kurum dışarıdan temin etmek bu alanda uzman kişilerin bilgi birikimlerinden yararlanmak adına faydalı olabilir.
- ❖ Yapılan tatbikatlar kurum içi değerlendirmeler için fırsat oluşturabilir. Kurumun tamamında bir sorun olmasa da personel ve birimler bazında eksiklikler bulunabilir. Eğer bu durum ile karşılaşılırsa bu eksiklikler incelenerek yapıcı bir şekilde yönetilmeli ve itibarı korumak veya rahatsız edici gerçeklerden kaçınmak için üzeri kapatılmamalıdır.

- ❖ Tatbikat planı öğrenilen dersleri içeren titiz bir bilgilendirme ve analiz içermelidir. Daha sonra bu analiz sonuçlarını yürürlüğe koymak için bir eylem planı oluşturulmalıdır. İyileştirmeler ve düzeltmeler yapıldıktan sonra bunları öğrenilen dersler olarak adlandırmak mümkün olacaktır.

Kurumun test etme ve tatbikat yapma politikası üst yönetim tarafından onaylanmalı ve ardından üst yönetim tarafından açıkca desteklenmelidir.

Kurum içerisinde gerçekleştirilen tatbikatlar bazen bir çalışanı veya birimi eleştiriye maruz bırakabileceğinden ilgili çalışan ve birimler tarafından tehdit edici olarak görülür. İyi tasarlanmış tatbikatlar, bunun iyi yönetimi ve üst düzey yöneticilerin güçlü desteği bu endişeleri azaltacaktır. Sürecin amacını ve değerini çalışanlara açıklamak ve onları genel sürece dâhil etmek sonuçların kabul edilmesini kolaylaştıracaktır.

Tablo-1: Alıştırma Türleri

Kaynak: PAS 200:2011 Kriz Yönetimi – Rehberlik ve İyi Uygulama

Alıştırma Türü	Açıklama
Tatbikat	Kuruluşun krizi yönetme kapasitesinin değerlendirilmesi ve yanıtların iyileştirilmesi ile krizde görevli kişilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi için senaryoların planlı provası.
Seminer Egzersizi	Katılımcıların, planın belirli bir senaryoya uygulanmasıyla ilgili belirli konuları tartışmak için gruplara ayrıldığı bir alıştırma.
Masa Başı Egzersizi	Katılımcılara bireysel veya grup olarak gerçekleştirmeleri için belirli rollerin verildiği kolaylaştırılmış bir alıştırma.
Canlı Test	Gerçek bir olaya beklenen müdahaleye güvenli bir şekilde uygulanabilir olan tatbikat faaliyeti.

Aşağıda bazı tanımlar örneklerle açıklanmıştır.

“Krizden Haberdar” kurum: “Krizin farkında olan” (yani, aktif olarak dayanıklılık oluşturmaya kararlı olan) kurumlar, kriz yönetimi yeteneklerini rutin bir konu olarak sürekli olarak değerlendirir.

Aktif öğrenme: Kurumun bir krizden dersler öğrenmesi ve bunları değişimi yönlendirmek için kullanması.

Örnek Alarak Öğrenme: Diğer kurumların krizlerinden çıkarılabilecek ve kurumların kendi direncini geliştirmek için kullanabilecekleri dersleri tespit etme yeteneğidir.

Örneklerle öğrenme, vaka çalışmalarının akıllıca kullanılmasını ve aktarılabilir dersler arayan çalışanın kendi organizasyonunun esnekliğine karşı sorgulayıcı, şüpheli bir tutumu ifade eder.



Kurum Kültürünün Analizi: Krize maruz kalacak kurumun kültürünün analiz edilerek kriz stratejilerinin buna göre belirlenmesidir. Kurum kültürü analizi kurum içi çalışmalara odaklanır.

Bağlam Analizi: Kurum kültürünün analiz edilmesi kurum içi faaliyetlere odaklanırken, bağlam analizi kurum yöneticilerinin kurumu etkileyebilecek riskler konusunda farkındalık geliştirmesi için kurumun çevresine bakmasını içerir.

2.7.3. Kriz Senaryoları:

Bu kısımda kriz senaryolarına ilişkin literatür taraması ve çalışmalara yer verilmiştir.

2.7.3.1. Kriz Senaryosu Nedir?

Türk Dil Kurumu'na göre senaryo kavramı, “Tiyatro oyunu, piyes, film, dizi film vb. eserlerin sahnelerini ve akışını gösteren yazılı metin”² olarak tanımlanırken, Cambridge İngilizce Sözlük de senaryoyu “gelecekteki olası eylemlerin veya olayların bir açıklaması”³ olarak tanımlayarak geleceğe vurgu yapmaktadır.

Kurumlar ile ilgili oluşturulacak hikâye, karakter, zaman ve mekân olmak üzere dört unsurdan oluşan kriz senaryosunun ne olduğu hakkında literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan tanımlamalarda gelecek odaklılık ve tutarlılık kavramları ön plana çıkmaktadır. Kahn ve Wiener kriz senaryolarının olası nedensel olaylar zincirine, süreçlerine ve bunlara ilişkin karar noktalarına odaklanmak amacıyla inşa edilen bir dizi varsayımsal olaylar olduğunu vurgulayarak kriz senaryosunu gelecekteki nedensel olaylar ve süreçler ilişkilendirmiştir.

Geleceğe ilişkin olması zorunlu bir varsayımsal niteliği de beraberinde getirir. Gelecek vurgusu yapan Schwartz⁴ ve benzer eşkilde tanımlama yapan Parson'a⁵. göre ise kriz senaryosu, “Belirsizlik anında gelecekle ilgili bir kararda karar vericiye olasılıklar hakkında yardımcı olabilecek bir araç” olarak ifade edilir.

Amit ve Schoemaker ise tutarlılığa vurgu yaparak kriz senaryosunu, “Tutarlı bir senaryo benzeri veya anlatı tarzında sunulan ve temelde farklı geleceklere ilişkin odaklanmış açıklamalar”⁶ şeklinde ifade etmiştir.

Benzer şekilde Van der Heijden'in yaptığı tanımlamada tutarlılığı ön plana çıkararak kriz senaryosunu gelecekle ilgili tutarlı senaryolar bütünü şeklinde tanımlamıştır⁷. Kriz senaryosunda bahsi geçen tutarlılık Darıcı'ya göre; “geleceğe benzetim” olarak tanımlanarak gerçekleştirilecek en iyi ihtimale yaklaşma oranı kriz senaryolarının başarısında önemlidir.⁸

² Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim tarihi: 15.11.2021)

³ Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/scenario>, (Erişim tarihi: 16.11.2021)

⁴ Schwartz P., 1991

⁵ Parson vd., 2007

⁶ Amit ve Schoemaker, 1993

⁷ Van der Heijden, 2005

⁸ Darıcı, 2020

Yapılan tanımlamalar dikkate alındığında hazırlanacak senaryonun ihtimal dâhilindeki mümkün olan tüm olasılıkları/alternatifleri içermesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, gerçek bir kriz durumuna en yakın ihtimalle önceden hazırlanan bir senaryo ve ona bağlı uygulamalar kurumu krize hazır hale getirecektir.

Krizler, diğer taraftan, ilgili kurumlar, kamu ve özellikle en üst karar mercilerinde ortaya çıkan olaylardır. Kriz esnasında verilen kararların sonuçları ile ilgili yaşanabilecek olumsuzluklar karar vericiler üzerinde kaygı oluşturması nedeniyle genel olarak kurumların işleyişinde bozukluklar yaşanmasına neden olacaktır. Bu nedenle karar vericilerin nihai kararları, zamanın yönetimi, yaşanan belirsizlikler, iç ve dış çevresel faktörler krize karşı oluşturulacak savunma tekniklerini zayıflatan başlıca unsurlar olarak değerlendirilebilir⁹.

Kriz senaryoları, olası güçlük ve yanıtları yönlendirerek denemek amacıyla uygun durumu sağlamaları nedeniyle karar vericilere ayrıntılı bilgi sağlayarak krizle baş edebilme kapasitelerini arttırmaktadır. Böylece sadece süreç içerisinde karşılaşılabilecek küçük hataların önüne geçilmekle kalmayıp ayrıca verilen karar ve işlem yönergelerin daha efektif olarak değerlendirilmesini de sağlayacaktır.

Kamu kurumlarındaki karar verme pozisyonundakilerin, senaryolar aracılığıyla verilen karar politikalarının uzun vadeli etkilerini inceleyebilmeleri imkânı sayesinde verdikleri kararın sonuçlarını ve nelerin yaşandığını görmeleri açısından hazırlanacak senaryoların önemli bir yeri vardır. Bu açıdan yöneticiler senaryo sayesinde verilen karar politikalarının uzun vadeli etkilerini öngörerek belirsiz bir durumla karşılaştıklarında daha etkili bir bakış açısı ile sistematik olarak inceleme, ayarlama ve değiştirme imkanını yakalamış olacaklardır.

Bu açıklamalar sonucunda kriz senaryosunun sanıldığı gibi sadece yazılı bir metin veya olasılıklar kümesi olmadığı rahatlıkla söylenebilir. O halde kriz senaryosunu; “*Kriz risk değerlendirmesine göre, mevcut veriler doğrultusunda bilimsel olarak hazırlanıp, planlı bir şekilde organize edilerek hazırlanan, davranışsal ve bilişsel bir hazır olma halinin oluşturulduğu, entegre edilmiş öğretici ve bütüncül uygulamalardır*”¹⁰ şeklinde tanımlayabiliriz.

2.7.3.2. Olası Kriz Senaryosunun Öngörülmesi

Yaşanabilecek krizler kesin olarak tahmin edilememekle birlikte kriz iletişimi stratejisinin geliştirebilmesi için bazı kriz senaryolarının öngörülmesi gereklidir. Bunun için ortaya çıkabilecek olası sorunları önceden tahmin etmek için sunulan hizmetlerin yeterince iyi bilinmesi gereklidir. Haliyle hiçbir ürün veya hizmet kusursuz değildir. Bu durumda yardımcı olabilecek şey, yaşanılması muhtemel olası kriz senaryolarının öngörülmesidir.

Her senaryo çözümünde krize yol açmış olabilecek her olası neden, ne kadar inandırıcı ya da abartılı olursa olsun düşünülmeli, kriz tepkisi buna göre ayarlanmalı ve iyileştirmek için toplanan bilgiler kullanılmalıdır.

⁹ Smith ve Dowell, 2000; Morin vd., 2004.

¹⁰ Darıcı, 2020



Kurumun doğrudan müdahale edemediği ya da müdahale etmede zorlandığı dış paydaşlar yüksek değişim düzeyine eğilimlidirler. İçinde bulunduğumuz yüzyılda globalleşme, nüfussal, sosyal ve ekonomik değişimler yaşanmıştır. Bu eğilimlere, pazarda üretim ve ulaştırma servisleriyle ilgili problemler de eklenmiştir.

Bütün senaryolar farklı unsurların belirlenmiş koşullarda nasıl etkilendiğini göstermektedir. Senaryonun planlanması metodu aracılığıyla bahsedilen unsurların krize etkisi de tahmin edilebilir.

İyi bir kriz senaryosu, kurumun dikkate almadığı ve hazırlanmadığı vakaları içeren bir krizin nasıl etki edebileceği konusunda kurgulanabilecek olan en iyi örnek ve en kötü örnek senaryosu çalışmasıdır. Senaryo planlamasının uygulanabilmesi için takım oluşturulması, liderlik, yönetimin sahiplenmesi ve kurum kültürü gibi bir takım etmenlere önem verilmesi gereklidir. Senaryo planlaması niteliği gereği uzun vadeli bir planlamadır. Çeşitli yöntemler ve yönetim araçlarıyla yeni seçeneklerin doğmasını sağlar.

Kriz senaryoları her şeyden önce bir strateji temelinde oluşturulmalıdır. Kriz senaryoları bağlamında stratejiyi; “beklenmeyen önceden tahmin edilerek, öngörülerek, muhtemel zararı azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik bir planlar bütünü” olarak tanımlayabiliriz. Bu nedenle her senaryo mutlaka stratejik bilgilerle desteklenmeli ve katı bir şekilde senaryo metnine bağlı olarak da uygulanmamalıdır. Çünkü strateji duruma ve koşullara bağlı olarak değişimi de içinde barındırır.

Senaryonun bu değişikliğe ayak uyduracak esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Ancak esnek bir senaryonun da nihai amacından sapmamasına dikkat etmek gerekmektedir. Bu nedenle uygulayıcılardan gerçek bir kriz anında beklenen karar, davranış ve eylemlerin neler olması gerektiğini öğretecek kurgunun, senaryo esnekliği içerisinde verilmesi gerekir. Yapılan çalışmalar, senaryoların kurumsal hafızadan bilgi sağlamada önemli bir vasıta olduğunu da belirtmektedir.¹¹

Bir krizi yönetmek için evrensel bir yaklaşım olmamakla birlikte her koşulda etkili olacak genel bir kriz yanıtı da yoktur. Etkin proje kriz yanıtı, her krizin özelliklerine ve krize yol açan olaya bağlı olarak değişir. Bu nedenle uygun proje kriz yanıtlarını belirlemeye yönelik ilk adım, güvenilir kriz senaryolarının belirlenmesinden oluşur. Bu tür senaryolar, risk değerlendirmeleri sırasında belirlenebilir. Risk değerlendirme, Kamu İç Denetim Rehberinde Olasılık ve Etki Değerlendirme Skalasında tanımlandığı biçimde aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir.

¹¹ Chermack, 2004.

Risk Analizi Modeli (Puanlama)						
RİSK ANALİZ MODELİ		ETKİ				
		Çok Düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Çok Yüksek (5)
OLASILIK	Çok Düşük (1)	1	3	6	10	15
	Düşük (2)	2	5	9	14	19
	Orta (3)	4	8	13	18	22
	Yüksek (4)	7	12	17	21	24
	Çok Yüksek (5)	11	16	20	23	25

Şekil 7: Risk Analiz Modeli
Kaynak : Kamu İç Denetim Rehberi

Etki ve olasılıklar öncelik sırasına göre gruplandırılmalı ve her bir olası kriz senaryosu için sorular, yanıtlar ve çözümler belirlenerek etki ve olasılıkları çıkarılmalıdır. Senaryo analizi yöntemi sayesinde geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar oluşturularak karar verici yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı sunacak güvenilir kriz senaryoları oluşturulur.

Güvenilir kriz senaryoları, kurumsal risk iştahını aşan (gösterilen değerler) veya üzerinde en şiddetli etkiye sahip olan geleneksel bir risk değerlendirme matrisi içindeki olaylar olarak tanımlanabilir.

Yukarıdaki şekil yardımıyla değerlendirmelere bağlı olarak etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu saptanan risklere uygun şekilde belirlenen güvenilir kriz senaryoları için oluşturulacak etki değerlendirme formu Ek-1'de verilmiştir.

Güvenilir kriz senaryoları belirlendikten sonra, bu senaryolar hakkında daha fazla araştırma yaparak kök nedenleri ve sonuçları etki değerlendirme formunda tanımlanarak çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde ele alınan kriz yönetim planına kaydedilmesi gerekir.



2.7.3.3. Kriz Senaryosunun Modellenmesi

Kriz yönetiminin her bir adımını kendi içinde ayrı bir önem taşımasına rağmen krize hazırlık ve koruma aşamaları krizi önlemede en gerekli adımlardandır. Krize hazırlıklı olmak, belirli aralıklarla geliştirilerek test edilen kriz senaryoları ve bu senaryolar hakkında üretilecek stratejiler ile olanaklıdır.

Kriz senaryoları hazırlanırken, tıpkı iç kontrol çalışma ekiplerinin oluşturulmasında olduğu gibi, kurumun tüm birimlerin dahil edilmesi gerekmektedir. Uygulayıcıların yer almayacağı bir plannın çok başarıya ulaşamayacağı değerlendirilmektedir. Örneğin vatandaşa birebir çalışan, vatandaşa hizmet eden bir görevlinin olası kriz anında ne yapması gerektiği hakkında bir fikri yoksa olası küçük krizlerin büyük krizlere dönüşmesine neden olunacaktır. Öte yandan krize neden olan bir uygulamanın nelere yol açacağı veya nasıl dđiştireceğini en iyi bilen de sahada görev yapan çalışan olacaktır. Çalışanların kriz senaryolarına dâhil edilmesi kriz yönetiminin etkin olmasını sağlayacaktır. Bu nedenlerle birim içlerinde de oluşturulacak küçük ekiplerle oluşabilecek olası krizler hakkında yuvarlak masa toplantıları aracılığıyla kriz senaryosu modellemelerinin yapılması kriz senaryolarının oluşturulması hakkında olumlu katkı sağlayacaktır.¹²

Krizin denetim altına alınması için kriz henüz ortaya çıkmadan önce; kriz senaryoları geliştirilerek, kriz sinyalleri fark edilerek ve kriz şeffaflık ilkesi ve iletişim ile desteklenerek krizin bütün aşamalar kontrol altına alınmalıdır. Aksi halde krizin denetim altına alınması söz konusu değildir.

Kriz senaryolarının modellenmesi sayesinde gerçekleşmesi muhtemel krizlere karşı sadece proaktif bir önlem sağlamayarak, tüm karar vericilerde, çalışanlarda hatta toplumda krizlere karşı farkındalık hali oluşturur. (Darıcı: 2020)¹³.

Hazırlanacak senaryonun; geçmişte yaşanan kriz bilgi ve deneyimlerinden faydalanılarak hazırlanması, beklenen riskleri karşılaması, mevcut durumu gerçekçi bir şekilde yansıtması, kriz anında yönetim ve personelin karar verme becerisine katkı sunması, iyi kurgulanmış bir olay örgüsüne sahip olması, spesifik olarak belirlenmiş roller ve zaman, mekân uyumuna sahip olması, geleceğe ilişkin kurumun gelecek planlamasına katkısının ölçülmesi gerekli olmakla birlikte kriz tanımı ve içeriği birçok farklı unsura göre değişse de hemen hemen her kuruma uyan kriz senaryoları hazırlanırken Darıcı'ya göre izlenmesi gereken altı aşama şu şekilde sıralanabilir.

¹² Petekođlu, 2014

¹³ Darıcı, 2020

1. Kriz risk değerlendirilmesinin yapılması,
2. Kriz senaryolarının oluşturulması,
3. Teorik eğitim,
4. Simülasyonların hazırlanması ve senaryonun uygulanması,
5. Ölçme ve değerlendirme,
6. Güncelleme.

2.7.3.4. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması ve Yönetilmesi

Önemli bir olası senaryosu seçildikten ve olası sonuçlar analiz edildikten sonra alınması gerekebilecek kararlar üzerine beyin fırtınası yapılmalıdır.

Aynı zamanda, niyet edilmediği halde veya istenmeden ortaya çıkacak olası yan etkiler üzerine beyin fırtınası yaparak planların gerçekliğe yakınlığı kontrol edilmelidir. Örneğin: Türkiye'nin ticaret hacminin çok yüksek olduğu bir ülkenin ithal mallara ek vergi getirmesi sonucu ihracatın olumsuz yönde etkilenmesi ile ilgili bir senaryonun hazırlanarak olası yan etkilerinin tasarlanması.

Her ihtimali düşünülme zorunda olunması dahi dikkatlice düşünmek bu tür öngörülemeyen sorunlardan korunmaya yardımcı olur. Krize neden olacak olayların senarize edilerek tespit edilmesi için atılacak adımlar dört başlık altında özetlenebilir;¹⁴

Zayıf noktalar ve Engeller Tespit Edilmeli

Hangi etmenler krizi daha kötü bir hale getirebilir? Kadro eksikliği, ekonominin kötüye gitmesi, teknoloji, hava durumu, mevzuatsal engeller, bütçesel kısıtlar...

Söz konusu engeller ve zayıf noktalar üzerine bir beyin fırtınası yapılmalı ve daha sonra da bunlarla başa çıkma yolları tespit edilmelidir.

Kaynak Planı Oluşturulmalı

Krizin türüne bağlı olarak, mevcut krizi çözmek için neye ihtiyaç duyulabileceği üzerine düşünülmelidir. Daha sonra, ihtiyaç duyulduğunda hazırda olması için bu kaynaklara göre plan yapılmalıdır.

Hangi kaynaklara ihtiyaç olunduğu, bunların nasıl elde edileceğini ve kimin bu işten sorumlu olacağı belirlenmelidir.

¹⁴ Augustine, 2007



Etkili Bir Kriz İletişim Planı Oluşturulmalı

Kurum içindeki ve dışındaki tüm paydaşlar dahil olmak üzere, krizden kimlerin haberdar olması gerektiğine karar verilmelidir.

Daha sonra bir **Kriz İletişim Planı** hazırlanarak herkes ihtiyaç duyulduğu kadar bilgilendirilmelidir.

Kriz İletişim Planı bir acil durum iletişim listesi kadar basit olabilir veya mesaj akışını belirleyen bir akış şeması şeklinde olabilir.

Kaynak ve Kriz İletişim Planları Hazırlanarak Dağıtılmalı

Kilit öneme sahip paydaşların tümünün iletişim planlarına sahip olduğundan ve bunları anladığından emin olunmalıdır.

Bu planları gözden geçirmek için bir toplantı çağrısında bulunmak ve acil bir durumda paydaşların alacağı görevin üzerinden geçmek önemlidir.

Planların gerçekten çalışıp çalışmayacağını test etmek için, işletmede, sahte bir kriz alıştırması bile yapılabilir.

2.7.4. PAS 200:2011 Kriz Yönetimi – Rehberlik ve İyi Uygulama

PAS 200:2011 Kriz Yönetimi – Rehberlik ve İyi Uygulama¹⁵ dokümanı, İngiliz Standartları Enstitüsü (British Standards Institution –BSI) tarafından kuruluşların krizlerle başa çıkma becerilerini geliştirmek için pratik adımlar atmalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır.

Alanında uzman kriz yönetimi çalışanlarınca geliştirilen PAS 200:2001 (Herkes Açık Spesifikasyon - Publicly Available Specification), Kurumlara olası krizleri tespit etmeleri, krizlere önlem alarak hazırlanmaları, potansiyel risklerini azaltmaları ve zarar verici durumlardan korunmak için bir şablon sunar.

Boyut, zaman ve etki yönünden olmasına izin verilen ve(ya) yetersiz yönetilen durumların neticesi şeklinde krizler meydana çıkabileceği gibi yeni risk türleri ve seviyelerinin doğmasına da neden olunabilir. Bu nedenlerden dolayı kriz yönetiminin stratejik bir fonksiyon olduğunu diyebiliriz.

Önemli bir yönetim işlevi olan “İş Sürekliliği”, olumsuz durumların etkisinin azaltılmasında ve(ya) bu durumların olası bir krize dönüşmesini engelleyen bir faktördür. İş sürekliliği sadece kriz yönetimi faaliyetini kapsamadığı gibi kriz yönetimine de tamamen bağlı olmaması nedeniyle daha çok tamamlayıcı bir fonksiyonu yerine getirir. İş sürekliliği yönetimi, tüm

¹⁵ İngiliz Standartları Enstitüsü, <https://www.bsigroup.com/> (Erişim tarihi: 25 Kasım 2021)

potansiyel krizlerin durdurulmasını garanti edemez ve iş sürekliliği düzenlemelerine yeterince yatırım yapmamış ve stratejik liderlik sağlayamayan bir kuruluşteki kriz yönetimi yeteneği tutarsız olacak ve kuruluşu zayıf yönetilen kesintilerden kaynaklanan krizlere karşı faaliyetlerin devamlılığında savunmasız bırakacaktır.

Bu nedenle durumlar, her iki yanıt türünün (olay ve kriz yönetimi) paralel olarak yürütülmesini, ilgili endişelerini gözeterek ancak bilgi ve anlayışın paylaşıldığından, amaç ve hedeflerin uyumlu olduğundan, kararların stratejik olarak tutarlı olduğundan emin olmak için çok yakın koordinasyonla çalışmasını gerektirebilir ve genel yanıt kesintisiz ve entegredir.

Kriz Yönetimi Rehberlik ve İyi Uygulamaya ilişkin söz konusu dokümanda bahsedilen öneriler maddeler halinde aşağıda verilmiştir:

- ❖ İş Sürekliliği Yönetimi ile kriz yönetimi arasındaki temel ayrımlar kabul edilmelidir.
- ❖ Kriz yönetimi ve İş Sürekliliği Yönetimi etkisi altında düzenlenen plan, protokol ve yöntemler bu farklılıkları belirtmeli ve uygun türlerin uygulanmasına izin vermelidir.
- ❖ Kriz yönetimi becerisinin geliştirilerek uygulanması amacıyla kurumsal yönetim süreçlerine dahil edilmelidir.
- ❖ Geliştirilen prosedürler, kriz yönetimi ve İş Sürekliliği Yönetimi müdahalelerinin aynı anda uyumlu, entegre ve tamamlayıcı bir şekilde çalışmasına izin vermelidir.
- ❖ Kriz yönetimindeki güçlükler, faaliyetleri gerçekleştirecek ilgili personelin seçilmesini ve eğitilmesini önemli bir durum haline getirmesi nedeniyle bu süreçler daha dikkatle yürütülmelidir.
- ❖ Kurumda görev yapan görevli memur ya da çalışanın deneyimine bakılmaksızın, kriz yönetimi rollerine uygunluğu konusunda herhangi bir öngörüle bulunulmamalıdır. Planlama sürecinin bir kısmı, olağan yönetim zincirinin dışında, kriz yönetimi sürecine yardımcı olabilecek becerilere sahip bireylerin belirlenmesini ve bir olay meydana geldiğinde onların dâhil edilmesini kolaylaştıracak prosedürleri içerebilir.
- ❖ Kriz yönetimi yeteneğinin geliştirilmesi, yönetilmesi ve uygulanmasına dâhil olanlar için roller, sorumluluklar ve performans göstergeleri, iş tanımlarına, performans değerlendirmelerine ve eğitim planlarına dâhil edilmelidir.
- ❖ Krizlerin ortaya çıkma nedenlerine gereken hassasiyetin gösterilmesi amacıyla dikkat edilmelidir.



- ❖ Potansiyel veya gerçek krizlerin kökenlerini, gelişimini ve etkilerini araştırmak için bir sistem perspektifi kullanılmalıdır.
- ❖ Krizin nedeni tek bir etkene bağlanmayarak kurumdaki sistemik bir yanlışlığın nedeni olarak değerlendirilmeli ve araştırmanın öznesi olarak değerlendirilmelidir.
- ❖ Bir bilgi yönetim süreci olarak tanımlanan ufuk taraması ve iç denetim tabanlı analizler uygulanmalıdır.
- ❖ Bir sistemde kriz açıklarının nasıl biriktiğine dikkat edilmelidir.
- ❖ Kurumun varlık nedenleri düşünülerek söz konusu mevcut ya da olası güvenlik açıkları değerlendirilmesi için kurum genelinde iletişim kanalları açık tutularak farklı birimlerde ortaya çıkabilecek güvenlik açıkları ele alınarak analiz edilmelidir.
- ❖ Krize odaklanmak, sadece kırılmanın azaltılması ve krize karşı direncin oluşturulması amacıyla değil gün içerisinde gerçekleştirilen işlerin bir gerekliliği olarak değerlendirilmelidir.
- ❖ Bir krizden çıkarılacak derslerin belirlenmesi söz konusu olduğunda sıkı standartlar ve nesnellik sağlanmalıdır.
- ❖ Başarıya ulaşmanın önündeki engeller belirlenerek etkilerini azaltmak amacıyla bu engellere odaklanılması gereklidir.
- ❖ Kriz yönetimi yeteneğinin geliştirilmesi amacıyla uygun personeli yönlendirmek için yönlendiren ve yetkilendiren, mümkün olan en yüksek düzeyde güçlü onayla bir politika oluşturulmalıdır.
- ❖ Belirlenen misyon, vizyon ve önceliklere göre yönerge ve raporlama düzenlemeleri belirlenmelidir.
- ❖ Çalışmalardaki gelişimi izlemek ve değerlendirme mekanizmalarının belirlenmesi amacıyla bütün kriz yönetim planları ve faaliyetlerinin kurum üzerindeki etkileri gözden geçirilmelidir.
- ❖ Kabul edilen misyon ve vizyon tüm üst düzey yöneticilerin sorumluluk ve görevlerini belirleyerek tüm kurum bilgilendirilmeli.
- ❖ Bir kriz anında karar vericilere destek olacak bir bilgi yönetimi ekibi oluşturulmalı ve eğitilmelidir.

- ❖ Kurumdaki karar alıcıların yönlendirilmesi ve bilgilendirilmesi amacıyla kurumsal farkındalık oluşturması ve bunun CRIP’de ifade edilmesi gereklidir.
- ❖ Durumsal farkındalık yaratmak ve geliştirmek için bir dizi araç benimsenmeli ve tutarlı bir şekilde kullanılmalıdır, böylece ortak bir süreç olur.
- ❖ Bilgi işlem personeli kriz yönetimindeki görevleri belirlendikten sonra sergiledikleri performans ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.
- ❖ Geliştirilen kriz yönetimi planları, belirli risklere odaklanmamalı, esnek bir yanıt verme kabiliyetini harekete geçirmelidir.
- ❖ Planlar, kriz müdahalesi ve kurtarma için planlama ve hazırlık kısmında tanımlanan ilkeleri yansıtmalıdır.
- ❖ Şekil-5’te tanımlanan kriz yönetimi frameworku uygulanmalıdır.
- ❖ Kriz liderliğinde temel yetenekler kısmında tanımlanan kriz liderliğindeki kilit beceriler, yeteneği sağlayacak personelin geliştirilmesi için çerçeve olmalıdır.
- ❖ Krizden çıkış, yeni bir başlangıç için fırsat olarak değerlendirilmelidir.
- ❖ Farklı farklı krizlere uyarlanabilen esnek bir iletişim stratejisi oluşturulmalıdır.
- ❖ Tüm iç ve dış paydaşların temel iletişim gereklilikleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- ❖ Yeni paydaşların belirlenebilmesi için mevcut tüm paydaşların katılımına önem verilmelidir.
- ❖ Resmi ve resmi olmayan iletişim kanalları tüm paydaşlarda etki bırakması amacıyla kullanılmalıdır.
- ❖ Kriz olaylarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilecek kişiler arasında güven oluşturulmalıdır.
- ❖ Etkili bir kriz iletişim planı oluşturulmalıdır.
- ❖ Tüm kullanıcıların erişilebilir olması için alternatif iletişim sistemlerine erişim sağlanmalıdır.
- ❖ Bilginin filtrelenmesi, mesajların amaç dışı yorumlanması ve bilgi darboğazlarının olası etkileri göz önüne alınmalıdır.



- ❖ Geliştirilen bilgi akışları basit, hızlı ve gerçek zamanlı olarak çalışmalıdır.
- ❖ Krizin tüm evrelerinde bütün personel eksiksiz olarak bilgilendirilmelidir.
- ❖ Her bir paydaşa uygun iletişim yöntemleri, araçları ve tarzları belirlenerek kullanılmalıdır.
- ❖ Tüm mesajlarda sade, açık bir dil kullanılmalıdır.
- ❖ Kurum dışına çıkan mesajlarda tutarlılığı sağlamak için “alınacak satırlar” kavramı kullanılmalıdır.
- ❖ Personel, bir tatbikata katılmadan önce kriz yönetimi rollerini yerine getirmek için eğitilmelidir.
- ❖ Kriz yönetimi rolleri için benzer ve aktarılabilir becerilere dayalı olarak personel seçilmelidir.
- ❖ Kriz yönetiminde yer alan tüm roller, her bir performans değerlendirme sistemine ve iş tanımlarına ayrı ayrı belirlenerek yazılmalıdır.
- ❖ Kriz değerlendirme stratejisini belirlemeden önce farklı türlerinin avantajları ve dezavantajları birlikte düşünülmelidir.
- ❖ Belirlenen kriz yönetimi araçları kurum içinde kriz yönetimi bilincinin yerleştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla kullanılmalıdır.

BÖLÜM 3
KRİZ İLETİŞİMİ



Hızla dijitalleşen dünyamızda kriz iletişimi ise kriz yönetiminin olmazsa olmazı ve hatta en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde kurumların krizleri yönetmek kadar kriz iletişimini de yönetme ihtiyacının hızla arttığı, bunu başaramayanların ise krizi yönetmek ve kriz sonrasında paydaşlar üzerinde oluşan olumsuz algıyı bertaraf etmek için ciddi çaba ve maliyete katlanmak zorunda kaldığı gözlemlenmektedir.

Nitekim bir önceki bölümde yer verilen PAS 200:2011 Kriz Yönetimi-Rehberlik ve İyi Uygulama konulu uluslararası dokümanda da kriz yönetimi kadar kriz iletişimine de önem verildiği ve Kriz İletişim Planı oluşturulmasının tavsiyeler arasında yer aldığı görülmektedir.

Bu bölümde kriz yönetiminden farklı olarak kriz iletişiminin yönetilmesi için gereken hususlara ağırlık verilmiştir. Başarılı bir Kriz İletişim Planı oluşturulması için kriz iletişimi aşağıdaki başlıklar altında detaylandırılmıştır.

- ❖ İletişimden Kriz İletişimine
- ❖ Kriz İletişiminin Önemli Noktaları
- ❖ Krizde İletişim Kurmak
 - o İletişim Stratejisi
 - o Sorun Yönetimi
 - o İletişim Kurmayı Planlamak
- ❖ Etkili ve Sorumlu Bir Kriz İletişimin Temelleri
 - o Gerekli Unsurların Kontrol Listesi
 - o Kriz Sırasında Yapılan En Yaygın Hatalar
- ❖ Krizlerde ve Acil Durum Risk İletişiminde Sosyal Medya Kullanımı
 - o Aktif, Pasif ve Üstel İletişim Biçimleri
 - o Yeni Medya Yoluyla İletişim Olanakları
 - o Sosyal Ağlar
- ❖ Krizden Önce ve Kriz Esnasında Sosyal Medyanın Kullanımı
 - o Krizden Önce
 - o Kriz Esnasında
- ❖ Kriz İletişim Planı Hazırlarken:
 - o Kriz İletişimi ile Kriz Harici İletişimin Farkları
 - o Literatürden Örnekler
 - o Kriz İletişim Politikasının Oluşturulması
 - o Kriz Yönetim Ekibi: Sorumlulukların Belirlenmesi
 - o Sonuç

3.1. İletişimden Kriz İletişimine¹⁶ :

İletişim, insanlığın varolmasıyla birlikte ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. İletişim, toplumsal süreçte temel olarak ele alınması gereken olgulardan biridir. İletişim aracılığıyla insan, bireysel varlığını ve toplumsal ilişkilerini sürdürür. İnsan yaşamında önemli bir yeri olan iletişimin kurumlarda ortaya çıkabilecek krizlerde de etkin bir konumu vardır.

Kurumlar iletişim sayesinde, kriz durumunda fazla tedirginlik ortamı oluşmadan kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye daha çabuk ulaşma imkânına sahip olacaktır. İletişim olmadan herhangi bir işi başarmak mümkün değildir. İnsanları motive etme, sorumluluk verme, düzenleme, sorun çözme ve bilgi toplama becerileri başkalarıyla iletişim kurma yeteneğiyle doğrudan bağlantılıdır. Etkili iletişim sahip olunan tüm becerileri sonuna kadar kullanmaya olanak tanımaktadır.

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

Buradan hareketle, bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde etkili bir iletişime bağlıdır. Genellikle kriz sırasında, iletişim faaliyetlerinin; **kriz yönetimine yardımcı olmak** ve **kurumun itibarını korumak** gibi ikili bir rolü yerine getirme sorumluluğu ortaya çıkmaktadır.

3.2. Kriz İletişiminin Önemli Noktaları

Kriz iletişimde göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir:

- ❖ Kriz ortamlarında değerlendirilebilecek şekilde isimleri, adresleri ve telefon numaralarıyla **medyanın belirlenmesi**
- ❖ Kurumun risk altında olabileceği düşünülen her kesimi hakkında **arka plan bilgilerini içeren planlar** hazırlanması (örneğin; vatandaşlık işlemleri)
- ❖ Hazırlanan bu planların sürekli güncel tutulması ve hem kurum yönetiminde hem de risk altındaki kesimlerde el altında hazır bulundurulması

¹⁶ Akdağ ve Taşdemir, 2013



- ❖ Düzenlenecek basın toplantıları için ve medya menzuplarının ihtiyaç duyacağı en son bilgileri derleyerek faaliyet göstereceği basın odasının hazırlanması
- ❖ Medyadan gelebilecek telefonları cevaplayacak bir acil basın merkezi oluşturulması
- ❖ Basın merkezinde gerekirse 24 saat hizmet verecek şekilde ekipman ve araç desteği ayarlanması
- ❖ Üst düzey halkla ilişkiler temsilcisinin kriz yönetimi ekibinde yer almasının sağlanması
- ❖ Kriz esnasında mümkünse acil kontrol merkezi olarak değerlendirilen kriz yönetim odasına bitişik bir oda hazırlanması ve bu odaya kriz yönetim ekibi lideri ve basın bildirisini hazırlayacak kişinin dışında kimsenin alınmaması
- ❖ Acil durumda çabucak doldurulacak **boşluklar içeren bir basın bildirisini** önceden hazırlanması
- ❖ Kriz ortamında yeni veriler ele geçtikçe yeni basın bildirimlerinin hazırlanarak verilerin hedef kitleyle medya aracılığıyla paylaşılmasının sağlanması
- ❖ Basın bildirimlerinin hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki aktörlere medyadan önce dağıtılması
- ❖ Kurumla, kurum dışına haberleşmeyi sağlayan görevlilerin, yani santralde görev yapanların eğitilerek, kriz durumunda gelecek telefonların hangisinin kime yönlendirileceğini bilmesinin sağlanması
- ❖ Kriz durumunda yapılabilecek basın konferanslarının zamanlarını da olabildiğince çabuk açıklanması
- ❖ Bu durumda medyadan gelebilecek telefonların baskı oluşturmasının önüne geçilmesi
- ❖ Her basın konferansı için hazırlıksız çıkılmaması ve önceden yeterli hazırlık yapılması
- ❖ Kriz ortamında yürütülecek bütün **iletişim süreci boyunca doğru olunması, dürüst davranılması, spekülasyon yapılacak ortamların oluşturulmaması**
- ❖ Krizin suçunu veya hatasını başkasına atarak sorumluluğun başkalarına yüklenilmemesi

- ❖ Bu durumdan dolayı üzüntülerin ve endişelerin olduğu ifade edilerek her zaman insanların maddi varlıklarının önünde tutulması gerekir.

3.3. Krizde İletişim Kurmak

Etkili iletişim, herhangi bir kuruluşun başarılı olması için gereklidir ve bir krizde kritik öneme sahiptir. Bundan dolayı, medya gibi dış paydaşlarla olduğu kadar iç paydaşlarla da etkili iyi bir kriz iletişimi stratejisinin belirlenerek uygulanması gereklidir.

Etkili bir kriz yönetiminin olmazsa olmazı olarak değerlendirilmesine rağmen kriz durumunda gözden kaçabilen ya da gerekli hassasiyetin gösterilmediği bir durumda kurum içi iletişim stratejileri ve bilgi akışlarıdır.

Kurum dışı mesajlara ve kurum hakkındaki algıya gereken dikkatin gösterilmemesi nedeniyle varolan olumlu itibarın kaybedilebileceği gibi bu durum kurumun faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına da neden olabilir.

Burada iki temel unsur şu şekilde düşünülebilir:

- ❖ Ortaya çıkan popüler algılara ve krizin ve organizasyonun medya ve dijital sosyal ağlar tarafından nasıl yansıtıldığına özellikle dikkat edilerek, dış ilişkiler dikkatle izlenmelidir.
- ❖ Medya, önemli mesajları iletme için bir varlık ve ek kapasite kaynağı olabilmesi nedeniyle bir tehdit olarak görülmemeli; ancak medya ile ilişkilerin iç iletişimi ihmal edilmesine de neden olunmamalıdır.

3.3.1. İletişim Stratejisi

Etkili bir iletişim stratejisi, konu yönetimi, risk iletişimi ve paydaş katılımı anlayışıyla desteklenmelidir.

3.3.2. Sorun Yönetimi

Olası değişiklikleri tahmin ederek Kurumu ilgilendiren fırsat ve tehditlerin öngörülmesi ve aksiyon alınması mümkündür.

Sorun yönetimi, planlamının yapılması ve alınacak aksiyonlar sonucunda ortaya çıkan olası risklerin analiz edilmesi ile ilgilidir. Bu nedenle dâhili güvenlik açığı analizi ve ufuk taraması yöntemleri ile çok yakından ilgilidir.

Sosyal ağ iletişim kanallarının kullanılması ve etkisinin yüksek olması nedeniyle, kurumun iç ve dış paydaşlarının bilgilendirilmesi azami ölçüde hızlıca gerçekleştirilmelidir. Bu durumun krizi yöneten ekip için başlıca üç temel sonucu vardır.



- ❖ Bilginin yayılma hızını oldukça hızlandıran sosyal medya kanalları aracılığıyla olası bir kriz haberinin kamusal alanın gündemine girme süresini azalttığını bilmeleri gereklidir.
- ❖ Kurum politikasının aksini gözetmeksizin, kendi personelinin de bu bilgileri kamuya duyurmak için kullanıyor olabileceğinin farkında olmalıdırlar.
- ❖ Sosyal medyanın yaygın şekilde kullanılması Kurum için bir risk olduğu kadar kalıcı etki oluşturması nedeniyle de avantajı da beraberinde sunar.

3.3.2.1. Risk İletişimi

Bir kurumun iç ve dış paydaşlarıyla fikir alışverişini belirleme şekli oldukça önemlidir. Tüm paydaşlar tarafından farkedilen bir kriz hakkında mesajları içermesi nedeniyle ihtiyaç uyulan şartların oluşturulmasına yardımcı olur. Bu temel iletişim ihtiyaçları hakkında daha fazla ayrıntı aşağıda yer almaktadır

3.3.2.2. Temel İletişim İhtiyaçları

Çalışanlar ve diğer paydaşlar bir kurumdan farklı zamanlarda farklı şeyler isteyebilmelerine rağmen araştırılması gereken bazı gerekli temel iletişim gereklilikleri vardır. Bu gereklilikler aşağıdaki bilgi ve güvence başlıklarında özetlenmiştir.

Bilgi:

- ❖ Karşılaşılan olayın nedeni ve sonuçları hakkında.
- ❖ Varsayımsal olarak nedeni kesin olmayan karar veya eylemlerin güvenilirliği hakkında.
- ❖ Krizi ve(ya) riski kimin sorumlu olarak yöneteceğinin belirlenmesi hakkında.
- ❖ Krizi kontrol etmek veya istenilmeyen sonuçlarını azaltmak için mevcut seçenekler hakkında.

Güvence:

- ❖ Belirsizlikleri azaltmak için yapılan faaliyet ve alınan aksiyonların doğru bilgi ve kararlara uygun olarak alındığını.
- ❖ Kuruluşun iyi hazırlanmış olması ve olası tehditlerle başa çıkmak ve krizi yönetmek için gerekli prosedürlerin mevcut olması.
- ❖ Kriz yöneticilerinin tüm paydaş gruplarının ihtiyaçları doğrultusunda yetkin davranarak karar almaları.

Krizin yönetiminden sorumlu olanlar krizin gerçekleşmesi durumunda aşağıda sayılan fonksiyonlara göre iletişim stratejisinin duruma göre değiştirilip değiştirilmemesi gerektiğini değerlendirmelidir:

- ❖ Kurumsal ortamı
- ❖ Kilit iç ve dış paydaşın tepki ve ilgisi
- ❖ Krizin türü ve büyüklüğü
- ❖ Sosyal ağ sitelerinin kullanımı
- ❖ Krizle ilgili medyanın farkındalık düzeyi
- ❖ Medya ve kamuoyunun krize tepkisi

Paydaş Katılımı:

Tüm kurumların potansiyel veya gerçekleşen krizlerden haberdar edilmesi gereken farklı gruplardan paydaş ve paydaş grubu olacaktır.

İyi bir kriz iletişimi stratejisinde hangi tür bilgilerin ne zaman hangi paydaşlara sunulacağını belirlenmesi gereklidir. Paydaş katılım planı, hangi paydaşa hangi bilginin sunulacağı ve sunulan bilginin boyutunu içermelidir.

Farklı kitlelere göre iletişimin seviyesi ve tarzı farklılaşmakla birlikte iletilen mesajlar farklılık göstermeyip tutarlı olması gereklidir.

Paydaşlarla nasıl ilişki kurulacağına karar vermek için bir strateji aşağıda verilmiştir.

Kriz iletişimi stratejisinin hazırlanmasında aşağıda yer alan kategorilerin gözönünde bulundurulması gereklidir.

❖ **Bilgilendirin**

İç ve dış paydaşların tamamının bilgilendirilmesi ortaya çıkabilecek olası yersiz söylentilerin önüne geçilmesini sağlamakla beraber kurumun krizle baş edebilme becerisi hakkında olumlu bir imaj da çizecektir. Bilgilendirme faaliyeti olası yersiz medya haberlerinden önce gerçekleşmeli ve kriz esnasına tutarlı ve doğru bilgilerin sunulması amaçlanmalıdır.



❖ **İzleyin**

Kriz geliştikçe sürekli olarak yeni paydaşları tarayın, önceden belirlenmiş paydaşlardan gelen tepkileri izleyin ve iletişim stratejisini gerektiği gibi uyarlayın.

❖ **Danışın**

Krizin analiz edilmesi, kriz hakkında nasıl bir yol izleneceği vb. hakkında tüm paydaşlarla iletişim içinde olunması ve onlara danışılarak görüşlerinin alınması için plan yapın.

❖ **Dahil edin**

Paydaşların endişe ve isteklerinin anlaşılması ve karar alma sürecinde dikkate alınması amacıyla tarafları planlamaya dahil edilmeli.

❖ **İşbirliği içinde olun**

Karar alınması ve alternatif çözümlerin geliştirmesi için tüm paydaşlarla işbirliği içinde olun.

Kriz yöneticileri her bir krizde farklı çıkar gruplarının olması nedeniyle yeni paydaşlar edinmenin farkında olmalıdır. Bunun olma olasılığı, bazı durumlarda öngörülebilir ve değerlendirilebilir olabilir veya ufuk taraması ve sorun yönetiminde ortaya çıkarılabilir. Hazırlanacak iletişim planları ve süreçleri, farklı yeni paydaşları içerecek ve isteklerini karşılayacak kadar esnek olmalıdır.

Resmi ve Resmi Olmayan İletişim Yapıları

Resmi iletişim yapıları kurumsal yönetim hatlarını izleyerek kurumsal hiyerarşi içinde çalışır. Bu yapıdaki iletişim aşağı, yukarı ve yatay yönlerde gerçekleşmelidir.

Olası kriz anında, tüm iletişim akış yönleri açık olmalıdır. Bunun gerçekleşmemesi, krizin tırmanmasına ve olası sonuçlarına neden olabilir.

Yüksek düzeyde katılığa sahip olabilen hiyerarşilerde, bilgi akışı daha düz yapılara göre daha yavaş olma eğilimindedir ve geçmesi gereken arayüzlerin sayısı nedeniyle bozulma olasılığı daha yüksektir. Bilgi bu arayüzlerden geçtiğinde darboğazlar ve mesaj filtreleme meydana gelebilir.

Bu nedenle, bilgi akışları etkin değilse, krizler sırasında iletişim sorunlu olabilir. İletişimin etkili olması durumunda, ihtiyaç duyulan bilgi kontrollü bir şekilde iletilerek her durumda farkındalık oluşturulmalıdır.

Kurumlarda genellikle meslektaşlar, arkadaşlar, ortaklar ve akran grupları arasında gayri resmi iletişim yapıları bulunur. Bazı durumlarda kullanılmaları yararlı olabileceği gibi problemlerin oluşmasına da neden olabilir. Herşeyden öte resmi süreçleri atlayarak resmi olmayan iletişim yolları aracılığıyla bilginin yayılmasını hızlandırabilirler.

Yöneticiler, özellikle stresli durumlarda insanların hassasiyetlerinin ve iletişimlerinin insanlar üzerindeki potansiyel ve fiili etkisinin farkında olmalıdır.

Resmi ve(ya) resmi olmayan kurum içi iletişimlerde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi önemli bir konudur. Mesajı gönderene olan güven, amacına ulaşp ulaşamayacağını etkileyecek en önemli faktörlerden biridir. Göndericinin güvenilirliği kadar, onun yeterliliği ve güvenilirliğine ilişkin algıları da çok önemlidir.

3.3.3. İletişim Kurmayı Planlamak

Her bir kriz durumunun kendine has karmaşık yapısı ve iletişim gereklilikleri olması nedeniyle genel bir iletişim planının tasarlanması zor bir durumdur. Ancak, en ideal iletişim ortamının sağlanması için genel kabul gören ilkeler vardır. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir:

- ❖ Planın gecikmesine neden olabilecek dikkat dağınıklıkları karar verme sürecini de olumsuz yönde etkileyebilecektir.
- ❖ Kriz yönetiminde önemli bir gereklilik olan iletişim sistemleri ve bilgi teknolojileri esnek şekilde hazırlanmalıdır. Bir kuruluşun İSY düzenlemeleri normalde bu olasılığı karşılayacaktır, ancak yedek kapasite, aynı anda işe dönüşü (normal olarak) ve kriz yönetimini destekleyecek kadar büyük olmalıdır.
- ❖ Bilginin doğruluğunu kontrol etmek için kriterler tasarlanmalı ve önemli analitik beceriler geliştirilmelidir. Bu, daha önceki durumsal farkındalık tartışmaları, daha geniş etki analizi, varsayımların sorgulanması ve ikilemlerin çerçevesi ile ilgilidir.
- ❖ İletişim süreçlerinde muhtemel darboğazların belirlenmesi ve olası çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi için iletişim zincirinde daha az halka bulunmalıdır.
- ❖ Krizin tüm aşamalarında tüm çalışanlar sistematik olarak bilgilendirilmeli.
- ❖ Kriz yönetim planı, mevcut kurumsal iletişim plan ve prosedürlerine uygun olmalıdır.

3.3.3.1. İletişim Usulleri

Krizlerde iletişimin kurulması için çok fazla yöntem ve araç vardır. Hangi araç seçilirse seçilsin, amaçlanan herkesin ona doğru zamanda erişmesini ve onu anlamasını sağlamak, bilgiyi gönderen kişinin sorumluluğundadır.



Kurumlar, belli içerikteki mesajları belirleyeceği paydaşlara iletmeyi planlayabileceği gibi ayrıca farklı paydaş ve mesaj türleri için de farklı iletişim araçları da belirlenebilir.

İç iletişimi sağlama yöntemleri şunları içerir:

- ❖ Toplantılar (yüz yüze, video konferans veya telekonferans),
- ❖ Çalışan brifingleri,
- ❖ Elektronik ve/veya basılı kopya olarak dağıtılan basın ve haber bültenleri,
- ❖ Kurumun e-posta ve intranet sistemleri,
- ❖ Kısa mesaj servisi (SMS) mesajları,

Dış iletişim sağlama yöntemleri şunları içerir:

- ❖ Basın bültenleri, basın toplantıları ve röportajlar,
- ❖ Medya kuruluşları için hazırlanmış kılavuzlar,
- ❖ Belirli paydaşlar için hazırlanmış özetler,
- ❖ Kurumun web sayfası.

Sosyal ağ platformları belli dönemlerde hem dâhili hem de harici olarak kullanılabilir. Kamuoyuna duyurulan bir krizin, muhtemelen kuruluşun kendi personeli tarafından sosyal paylaşım sitelerine yansıtılması olasılığı nedeniyle bu medya araçlarının önemi gözardı edilmemelidir.

3.3.3.2. Etkili İletişimdeki Engeller

Kurumun karşılaştığı bir kriz esnasında paydaşlarıyla etkili şekilde iletişimin sağlanmasını engelleyebilecek durumlar vardır. Bu durumlardan bazıları:

- ❖ Mesajlarda kullanılan dil,
- ❖ Mesajları filtrelemede bireylerin durumları,
- ❖ Çeşitli nedenlerle iletilmek istenen mesajın yanlış şekilde yorumlanması,

Bu tür durumların oluşmasına engel olmak için kurumlar bazı çözümler üretebilir. Bu çözümlerden bazıları:

- ❖ Hedef kitleye uygun ve anlaşılır bir dil kullanmak,
- ❖ İletilen mesajların hedeflenen dışında yorumlanması ihtimali nedeniyle sürekli bir şekilde geri bildirim sağlanması,
- ❖ Mesajın yanlış çözümlenmesine engel olmak için yüz yüze iletişim içinde olmak.

Dış paydaşlarla iletişim kuran herkese rehberlik eden net, mesajların kendi içerisinde tutarlı olmasını sağlamak için bir “izlenecek yol” dokümanı olmalıdır.

3.4. Etkili ve Sorumlu Kriz İletişiminin Temel Kuralları

Bu kısımda etkili ve sorumlu kriz iletişiminin temel kuralları, gerekli unsurların kontrol listesi ve kriz sırasında yapılan en yaygın hatalar başlığı ile verilmektedir.

3.4.1. Gerekli Unsurların Kontrol Listesi

Hiçbir kriz tam olarak aynı değildir ve her bir krizin özellikleri önceden bilinemez. Neredeyse her zaman özel durumlar ile başa çıkmak ve kuruluşunuza olası en iyisi sonuçları sağlamak için iletişimi değiştirme ihtiyacı olacaktır.

Her zaman takip edilmesi gereken etkili ve sorumlu kriz iletişimi için temel kurallar vardır. İster bir kriz iletişim planı geliştirin ister gerçek bir krizi ele alın iletişimden sorumlu kişiler, stratejilerinin ve eylemlerinin aşağıdaki kurallara uygun olup olmadığını sorgulamalıdır:

- ❖ Kuruluşunuz en uygun kaynak değilse iletişim sorumluluğunu üstlenmeyin. Krizle doğrudan ilişkili olan başka kurumlar en uygun iletişim aracı olarak belirlenebilir.
- ❖ Kanala göre kitlelerle güvenilirlik oluşturun. İzleyicilerin belirli iletişim kanallarına düzenli katılımları yoluyla güvenilirlik oluşturun. Tanınmış bir varlık ve saygın bir kaynak olun.
- ❖ Hedef kitlenizin bulunduğu yerde olun. Hedef kitlenize aynı medya araçları içerisinde yanıt verin. Örneğin; tweetlere tweetlerle, yazılara yazılarla vb.
- ❖ Gerçek mesajdan sapmayarak Hedefler ve mesajlar belirlendikten sonra, bunları tüm iletişim araçlarınızda ve tüm ortamlarda mümkün olduğunca sık tekrarlayın.
- ❖ İlgili ve doğru tüm bilgileri sağlayın.
- ❖ Mesajların anlaşılır ve net olarak belirlenmesi daha etkili olacaktır.
- ❖ Hedef kitle ile iletişimin kurulmasından önce doğru ve eksiksiz bilgilere sahip olunuz. Aksi halde yanlış beyanlar güvenilirliği yok ederek, kurumun imaj ve itibarın elde edilmesini zorlaştıracaktır.



- ❖ Kaynaksız bilgi ve ifadeler güvenilir algısına neden olur.
- ❖ Dürüst olarak cevabını bilmediğiniz soruları belirtin. “Yorum yok” diyerek olumsuz algılara neden olmayın.
- ❖ Medya tarafından ulaşılabilir olun.
- ❖ Mümkün olan en kısa sürede bir bildirim yayınlayın. Soru ve çekincelere hızlı yanıt vererek dürüst ve açık olduğunuzu belirtin.
- ❖ Tüm medya ile işbirliği sağlayarak güven esaslı ilişkiler kurun.
- ❖ Saygısızlık etmeyerek ve sakın kalarak profesyonel bir imaj oluşturun.

3.4.2. Kriz Esnasında En Çok Yapılan Hatalar

En çok yapılan hata, krizin gerçekleşmeden önce planın yapılmamasıdır. Bir kriz iletişim planı geliştirme süreci, organizasyonu adım adım yüzleşmesi gereken sorunlar ve zorluklar üzerinden geçirir ve hemen hemen her olasılığa stratejik ve profesyonel bir yanıt vermeyi teşvik eder.

Bir plan ve etkin, sorumlu kriz iletişimi için temel kurallar hakkında bilgi sahibi olmadan, bir kriz sırasında kuruluşun hedeflerine zarar verecek şekilde ciddi hataların yapılması kuvvetle muhtemeldir.

En yaygın yapılan hatalar şunlardır:

- ❖ Değerlendirme için acele etmek. Gerçek bilgiye ulaşmadan bir yargıda bulunarak sonuç ifadelerinden kaçınin. Varsayımlar kurumunuza zarar verebilir.
- ❖ Harekete geçememek yani zamanında ve yerinde iletişim kuramamak.
- ❖ Mesajınızı desteklemek amacıyla gerçekleri değiştirmeyin. Gerçek ortaya çıktığında güvenilirliğinizi yok edeceksiniz ve organizasyonunuz da bundan zarar görecektir.
- ❖ Başkalarını suçlamak. Başkalarını suçlamak, kuruluşunuza kötü bir şekilde yansır.
- ❖ Üst yönetimin belirlediği mesaj ve sözcünün olmaması.
- ❖ Medya ile favorileri oynamak. Yalnızca bir medya kuruluşuna veya bir medya kanalına önemli bilgilerin sağlanması, başka yerlerde yanlış mesaj dışı hikâyelere neden olur.
- ❖ Çok fazla veya çok az iletişim kurmak. Krizle ilgili değilse, sürekli bir bilgi akışı sağlamak zorunda hissetmeyin. Tersine hikâye için önemli olan bilgileri saklamayın.

3.5. Krizlerde ve Acil Durum Risk İletişiminde Sosyal Medya Kullanımı

Günümüzde sosyal medya kaynakları, herhangi bir kriz veya acil durumda kamuoyunu bilgilendirmede (bazı durumlarda yanlış bilgilendirmede) kritik bir rol oynamaktadır.

Sosyal medya, kullanıcılarının mesaj içeriğine katılmasını ve (ya) katkıda bulunmasını sağlayan interaktif çevrimiçi medya araçları şeklinde tanımlanabilir. Sosyal medya, kullanıcıların interaktif şekilde deneyimler oluşturmalarına ve diyaloga girmesine imkan sağlar.¹⁷

Etkili iletişim aşağıdakileri içerebilir:

- ❖ Görüşlerin paylaşılması
- ❖ Anketlere katılmak
- ❖ Kişisel tavsiyelerde bulunulması

Kriz esnasındaki etkileşimler, birçok durumdaki bilgi paylaşımına göre değişebilir. Örneğin, bu etkileşimler, bir salgın veya kriz sırasında sanal bir topluluğun nasıl daha iyi korunabileceğini veya acil bir duruma yanıt olarak bağışları teşvik edebilir.

- ❖ Web 1.0, geleneksel kuruluşların statik web siteleri gibi içeriği tek bir yöne itmek için kullanılır.
- ❖ Aşağıdaki iki yönlü bilgi paylaşımı için Web 2.0 kullanılır:
 - ❖ Topluluk oluşturma
 - ❖ Sosyal etkileşim
 - ❖ Haberleri yorumlamak ve tartışmak
 - ❖ Yerel ve küresel ölçekte bilgi ve duygu yaratmak ve insanlarla paylaşmak

Sosyal Web kullanıcılarının iletişim kurmasını ve bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan çeşitli platformlar tarafından (Facebook, YouTube, Twitter vb.) şekillendirilmektedir. Web 2.0, her şeyden önce, üç temel teknik açıdan işaretlenir:

¹⁷ Centers for Disease Control and Prevention, https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/cerc_2014edition_Copy.pdf, (Erişim tarihi: 10.09.2021)

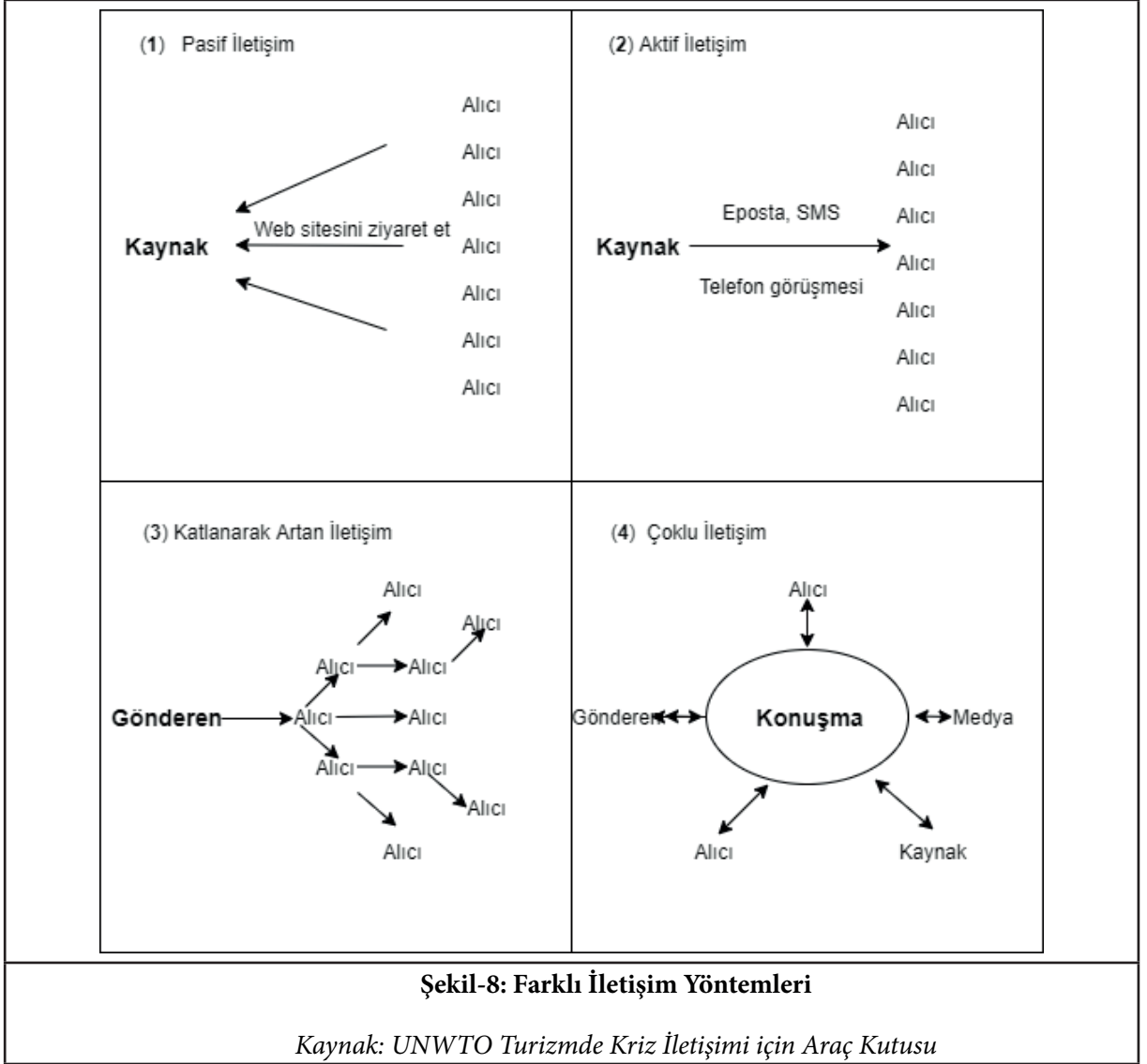


- ❖ Katkı Mimarisi: Web 2.0 uygulamaları, internet kullanıcılarının YouTube, Picasa, Flickr gibi platformların yanı sıra bloglar, sosyal ağlar veya Wiki'lere makaleler yazarak veya fotoğraf, video veya benzeri verileri yükleyerek internete katkıda bulunmalarını sağlar.
- ❖ İletişim Mimarisi: Birçok kullanıcı ile iletişim kurma imkanı sağlaması Web 2.0'ın bir diğer özelliğidir. Bu tür iletişim daha çok bloglarda, sosyal medya servislerinde ve panellerde gerçekleşir.
- ❖ Ağ Mimarisi: Web 2.0 bir adres defterinin yanı sıra diğer bireylerle ağ oluşturma aracı olarak hizmet eder. Ayrıca, sosyal ağların görselleştirilmesine yardımcı olur.

3.5.1. Aktif, Pasif ve Üstel İletişim Biçimleri

Daha yeni sosyal medya ve teknoloji biçimlerini kullanarak kriz durumları için iletişim planlaması yapılırken, bilgi edinmenin iki yolu olduğu unutulmamalıdır, itme ve çekme veya aktif ve pasif.

Üstel iletişim, gelen mesajın alıcıya çoğaltılması için kullanılır ve birçok kişiye ulaşmanın en hızlı yoludur. Bu iletişim yöntemleri Şekil'de görselleştirilmiştir:



Cep telefonu metin mesajları ve sosyal medya/ağ programlarının mümkün kıldığı hem aktif hem de pasif iletişimde önemli bir değişiklik, bir kriz durumunda bilgiyi oluşturan ve alan kişi arasına geleneksel basılı yayın, TV ve radyonun sıklıkla yerleştirilmesidir.

“Sosyal ağın” ortaya çıkmasıyla birlikte iletişim değişir, böylece her alıcı aynı zamanda bir gönderici olabilir. Sonuç çok yönlü bir iletişimdir.

3.5.2. Yeni Medya Yoluyla İletişim Olanakları

Mobil cihazlar ve metin mesajları aracılığıyla iletişim, metin mesajlaşmanın basit bir verici-alıcı modeliyle ve herhangi bir çift veya çok yönlü iletişim olmadan geleneksel iletişim modelinin bir parçası olmasından dolayı bu bölümde özel olarak değinilmiştir.

Metin mesajlaşmasının aksine, sosyal ağ siteleri aracılığıyla mesaj göndermek, çok yönlü, kısa veya uzun, resimli veya resimsiz, pasif veya aktif olabilir.



Sosyal paylaşım sitelerinin birçok aktif katılımcısı, hesaplarına ve takip ettikleri kişilere ulaşmak için bilgisayarlarından bu sitelere giriş yapacaklardır. Bu pasif iletişim biçimi, ziyaretçilerin, doğrudan sosyal ağ sayfalarında yayınlanan/paylaşılan kriz haberlerini görmelerine olanak tanır.

Sosyal ağ sitelerinin birçok kullanıcısı, uygulamaları cep telefonlarına indirmektedirler. İnternet erişimine sahip yeni nesil cihazları kullanarak sayfanıza bağlanan veya sayfanızı takip eden kişiler sitenizden hem aktif hem de pasif iletişimlere katılabilmektedir.

Kullanıcılar mobil cihazlarında (pasif) sayfanızı ve güncellemelerinizi görebilir veya bu cihazlarla da sizden mesaj alabilir (aktif).

3.5.2.1. Metin Mesajlaşma

İnsanlara bireysel olarak ulaşacak bir “birden çoğa” mesajı iletmenin en hızlı yollarından biri, telefonlarına kısa mesaj göndermektir. “Kısa Mesajlaşma” terimi genellikle Kısa Mesaj Servisi (SMS) kullanılarak gönderilen mesajları ifade ederken, resim, video ve ses içeriği (MMS mesajları olarak bilinir) içeren mesajları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Kısa mesaj, hedef kitlenize ulaşmanın en hızlı yolu olabilir. İnsanların telefonları genellikle yanlarında veya yakınlardadır, bu nedenle hedef kitlenize e-posta yerine kısa mesaj kullanarak saniyeler veya dakikalar içinde ulaşma olasılığınız daha yüksektir.

Tablo-2’de metin mesajlaşmanın avantajları ve dezavantajları sunulmuştur:

Tablo-2: Metin Mesajlaşma Avantajları ve Dezavantajları

Kaynak: UNWTO Turizmde Kriz İletişimi için Araç Kutusu

Metin mesajlaşmanın avantajları	Metin mesajlaşmanın dezavantajları
Dünyanın 1 numaralı iletişim kanalıdır.	Bir bölgedeki tüm bir nüfusu derhal alarma geçirmek için uygun değildir. Bir alandaki çok sayıda alıcıya bilgi aktarımı saatler alabilir. Bu nedenle metin mesajları özellikle bilgileri aktaran kilit kişilere gönderilmelidir.
Bilginin çok sayıda alıcıya hızlı ve doğrudan iletilmesini sağlar.	Metin mesajının alıcı tarafından alındığına ve okunduğuna dair bir geri bildirim yoktur.
Tüm cep telefonları kısa mesajları alabilir-ekstra maliyet gerektirmez	Dolaşım (roaming) sorunları. Tüm sağlayıcılar arasında küresel dolaşım anlaşmaları yoktur. Mesaj gönderilemeyen veya alınamayan alanlar veya ülkeler her zaman vardır.
Dünya çapında ağ kapsama alanı sunar.	Yüksek dolaşım ücretleri nedeniyle yurtdışında cep telefonları genellikle açık tutulamaz.
Çok sayıda cep telefonuna aynı içerikte aynı anda kısa mesaj göndermek mümkündür.	Metin mesajları uzunluğunda sınırlama vardır. 160 karakterden fazla mesaj gönderilebilmesine rağmen karakter sayısı 160 karakterden fazla olan mesajlar, iletim sırasında parçalanır ve terminalde yeniden birleştirilir.
Mesajlar cep telefonu aboneleri tarafından okunana kadar servis sağlayıcı tarafından tekrar gönderilecektir.	Mobil ağlar kriz alanı içinde çökebilir.
Servis sağlayıcı tarafından iletim ve okundu onayına ilişkin bildirim talep edilebilir.	Toplu SMS gönderiminde kapasite sınırlaması vardır. Mesajlar bir kerede gönderilmez, SMS servis sağlayıcısına bağlı olarak genellikle dakika başına sınırlı sayıda SMS gönderilebildiği için art arda gönderilir. Çok sayıda alıcıya yönelik kritik uyarılar için, bildirim herkes ulaşması çok uzun sürebilir, bu nedenle toplu SMS gönderme olasılığı hakkında doğrudan şebeke sağlayıcısı ile iletişime geçilmesi önerilir.
İletim onayı, numaranın geçerli olup olmadığını ve metin mesajının hangi yönlendirme üzerinden gönderildiğini bildirebilir	
Okundu onayı, mesajın iletilip iletilmediğini ve okunup okunmadığını bildirir	
Doğrudan metin mesajına cevap istenerek bir onay talep edilebilir.	



3.5.2.2. İyi Bir Mesajın Özellikleri

1. Kısaltma Kullanmaktan Kaçının.

- ❖ Kısa mesajla iletişim kuran kişiler genellikle, mobil servis sağlayıcıları tarafından belirlenen karakter sınırı nedeniyle kısaltmalar kullanırlar.

Bu durum, daha hızlı yazmayı da sağlamakla birlikte, evrensel olarak bilinen veya anlaşılabilir çok az kısaltma vardır. Bu nedenle kısaltma kullanmaktan kaçınmalı ve bunun yerine tam kelimeler kullanılmalıdır.

- ❖ Karakter sınırının nedeniyle kısaltma kullanılması gerekiyorsa, kısaltma seçiminde dikkatli olunmalıdır. Örnek olarak: msj (mesaj için), TR (Türkiye Cumhuriyeti için) kullanılabilir anlaşılır kısaltmalardır.
- ❖ Acil durum mesajlarının yanlış yorumlanmaması özellikle önemlidir. Bir acil durum mesajı formüle ederken her zaman hedef kitlenin kültürel ve tutumsal faktörleri mümkün olduğunca açık olacak şekilde hesaba katılmalı, belirsizliğe yer olmamalıdır.

2. Mesajda Göndereni Belirtin

Alıcılar kısa mesajı aldıklarında gönderen bilgilerini tanımayabileceğinden, sizi kısa mesajın göndereni olarak tanımlamayabilir. Mesajların 'Ulusal (Ülke- TR) Sağlık Kurulu tarafından gönderildi' şeklinde bitirilmesi bu durumu önlemede yararlı olacaktır.

3. Tüm Mesajınızı Tek Bir Kısa Mesajla Sınırlayın

Mesajınızın tamamını tek bir kısa mesaj içinde tutmak ideal olacaktır. 160'dan fazla karakter içeren bir mesaj alıcılara iki blok üzerinden gönderilir, iki blok terminalde otomatik olarak yeniden birleştirilir ve alıcı tarafından bir blok olarak okunabilir.

Ancak kriz sırasında mobil hizmette herhangi bir kesinti olursa, ikinci mesajın iletilmemesi ve mesajın etkisiz hale gelmesi olasıdır.

4. Ulusal Acil Servislerle Ortaklık

Krizden etkilenen bölgedeki kişilere bir mesaj göndermek için ulusal acil servislerle ortaklık yapmak yararlı olacaktır.

Mesajınızın krizin içinde veya çevresinde olmayan kişiler tarafından alınmasını önlemek için alıcı listesini krizden doğrudan etkilenme olasılığı daha yüksek olanlarla daraltmaya çalışmak, insanların gelecekteki mesajları görmezden gelmesinin önüne geçecektir.

Kriz durumu için kısa mesaj örneği :

Gönderen: [Ülke] Turizm Ofisi

Durum: Orman yangını, bir milli parkın yakınındaki popüler bir turizm bölgesini tehlikeye attı. İtfaiye ekipleri tarafından yangın tamamen söndürüldü. Halihazırda turistler için herhangi bir tehlike bulunmamaktadır.

Alıcılar: Operatörler, oteller, nakliye şirketleri

Mesaj (160 karakter): Milli parkın yakınındaki orman yangını söndürüldü. Park ve turizm tesisleri yeniden açılıyor [tarih]. [Ülke] Turizm Ofisi

3.5.3. Sosyal Ağlar

Sosyal ağlar (Facebook, Twitter gibi) öncelikle ağdaki kişiler arasında olabildiğince hızlı içerik ve mesaj göndermek için oluşturulmuştur. Bu platformlar tamamen mesajların hızla yayılmasına yöneliktir ve buna katkıda bulunur.

Çoğunlukla, kullanıcıların oturum açmışken birbirlerine mesaj gönderip alabilmeleri için bu sitelerde yerleşik bir mesajlaşma aracı bulunur. Bu siteler, kullanıcıların bildirim almasına da olanak tanır. Bu şekilde, tüm takipçilerinize bir krizle ilgili güncelleme içeren bir mesaj gönderirseniz, bu takipçilerden birkaçı, mesajınızı sosyal paylaşım sitesine bir sonraki girişlerinde veya e-posta ile bu mesajları alacaklardır.

3.5.3.1. Twitter

Twitter, kısa mesajların dağıtımını kolaylaştıran bir sosyal ağ sitesidir. Özellikle kriz zamanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır.

Twitter kendi web sitesinde (www.twitter.com) özelliklerini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- ❖ Son dakika haberleri, trafik durumu, sizin için önemli olan şeyler hakkında sizi bilgilendirir ve yarın sizin için önemli olabilecek şeyleri keşfetmenize yardımcı olur.
- ❖ Twitter üzerinden yayılan bilgilerle, daha iyi seçimler yapabilir ve kararlar alabilirsiniz, dilerseniz dünya çapında konuşulanları etkilemeniz için de bir platform oluşturabilir
- ❖ Twitter, basitliği sayesinde en zayıf bağlantılarda bile erişilebilirdir.

Yazılı mesajlaşma ile Twitter'ı kullanmak arasındaki temel fark, bir kısa mesaj yalnızca bir kişinin cep telefonunda görülürken, twitter mesajı takip eden herkes için yayınlanır. Tweetinizi alanlar, twitter'da kendilerini takip eden herkese anında iletildiğinden, mesajınızın birçok kişiye hızlı bir şekilde ulaşması mümkün olmaktadır.



Başlarken – İsim

Kurumun www.twitter.com adresinde bir twitter hesabı oluşturması gerekir. Ama adını ne koymalısınız?

“XXX Resmi sitesi” – Yaptığınız veya temsil ettiğiniz kişiyle yakından eşleşen bir hesap adı seçmek en doğrusu olacaktır. Bir krizden önce hesap adının alınması gerekir. Mesajlarınızın “resmi sitesi” olarak etiketlenmesi, hem iyi hem de kötü günde güvenilirliğinizi sağlayacaktır.

Örneğin; “TRGümrükYardım veya “TicaretMüşavirlikleri” olabilir ve ardından mesajlarınızı “Ticaret Bakanlığı Resmi Sitesi” ile etiketleyin.

Genel kamuoyunun yanı sıra belirli hedef kitlelerin kim olduğunuzu ve kimi temsil ettiğinizi sadece Twitter hesabınıza bakarak açıkça anlamasını ve daha sonra mesajınızda sizin kim olduğunuzu söyleyen bir etiketle kimliğinizi güçlendirmek istiyorsanız mesajlarınızı kolay referans ve doğrulama için resmi site ana sayfanıza ekleyin.

Önemli: Çok fazla kullanacağınızdan emin olmasanız bile, birkaç sosyal medya sitesinde hesap oluşturun, ancak içerik üretme konusunda aktif olana kadar sosyal medya sayfalarınızı tanıtmayın.

İlk tweetinizi oluşturun

Tweetler, boşluklar, sayılar, harfler ve semboller dahil olmak üzere toplam 280 karakterle sınırlıdır, bu nedenle mesajınızın tamamı 280 karakter uzunluğu içinde yer almalıdır.

Twitter hesapları için geçerli teknik limitler şunlardır:

- ❖ Direkt Mesajlar (günlük): Günlük 1000 mesaj gönderme limiti vardır.
- ❖ Tweetler: Günlük 2400 adet. Günlük güncelleme limiti yarım saatlik daha düşük limitlere bölünmüştür. Retweetler de Tweet olarak sayılır.
- ❖ Hesap e-postası değişiklikleri: Saatte 4 kez.
- ❖ Takip etme (günlük): Teknik takip etme limiti günlük 400 hesaptır. Agresif takip davranışlarını önleyen ek kurallar da bulunmaktadır.
- ❖ Takip etme (hesap sayısına göre): Bir hesabın takip ettiği kullanıcı sayısı 5000 limitine ulaştığında, yeni takip etme istekleri hesaba özel orana göre sınırlanır.

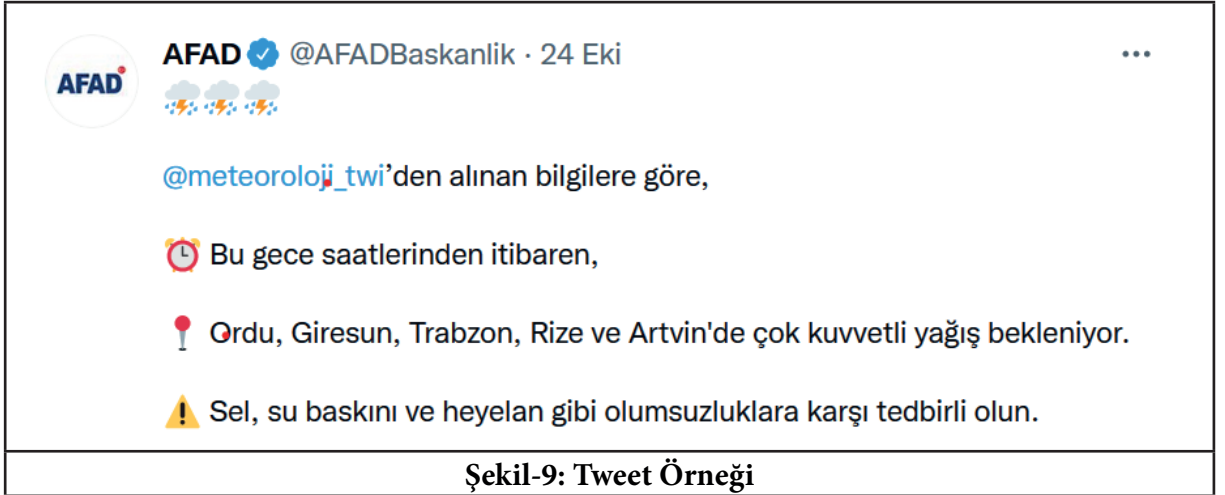
Bu limitler web, mobil, telefon, API vb. tüm cihazlardaki işlemler için geçerlidir. Tüm üçüncü parti uygulamalardan gelen API istekleri, saatlik API limitine göre takip edilmektedir. Bu

durumda, hesaplarıyla birden çok üçüncü parti uygulaması kullananlar API limitine daha çabuk ulaşacaklardır. Bu limitler sitenin yoğun olarak kullanıldığı saatlerde geçici olarak düşürülebilir. Bu gibi durumlarda Twitter sitesinde bir güncelleme yayınlanır.

Mümkünse, gönderilen içerik için aşağıdaki genel kurallara uyulmalıdır:

- ❖ Net bilgi verilmeli, olumsuzdan ziyade olumlu bir ton kullanılmaya çalışılmalıdır.
- ❖ Gerçekleri sunmaya ve verilen bilgilerin doğrulanmasına olanak sağlanmalıdır. Örneğin etkilenen bölgenin canlı web kameralarına bağlantı yapılabilir.
- ❖ Mümkünse, konumların ve mesafelerin daha iyi anlaşılmasını sağlayan çevrimiçi bir haritaya bağlantı sağlanabilir.

Şekil'de AFAD tarafından atılmış bir Tweet örneği yer almaktadır.



Şekil-9: Tweet Örneği

Kısa mesaj yoluyla etkili bir şekilde iletişim kurmak için cep telefonu numaralarından oluşan bir veritabanı tutmak önemli olsa da, bir krizde Twitter'ın gerçek değeri, takipçilerinizin mesajınızı retweetlemesi (yönlendirmesi) olacaktır.

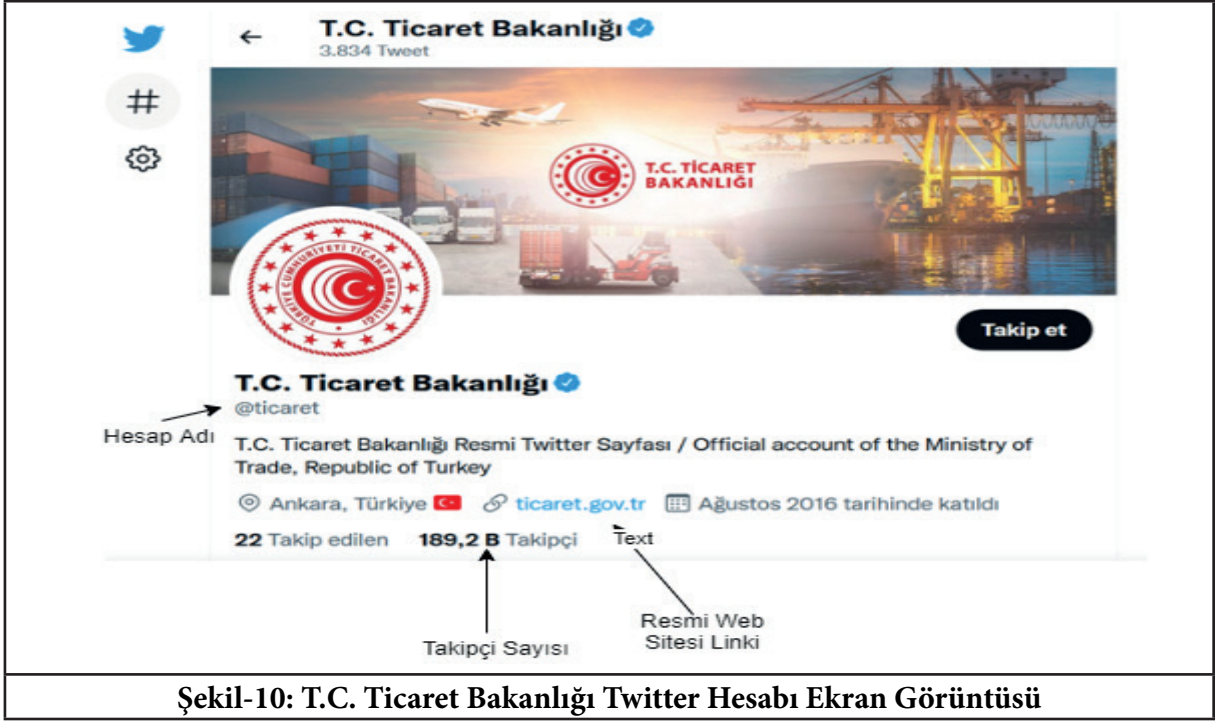
Bir kriz durumunda, mümkün olduğunca çok sayıda ilgili kişinin mesajınızı görüntülemesini ve almasını istersiniz, böylece onlar da kendi takipçilerine retweet yapabilirler.

Mesajlarınızın görünürlüğünü artırın

Birinin mesajınızı görmesinin en iyi yolu, o kişinin sizi Twitter'da takip etmesidir. Bu kişiler sizi takip ederek tweetlerinizi almaya karar vermektedir. Bunlar muhtemelen kriz mesajlarınızı alacak en alakalı kişiler arasında olabilir. Twitter adresinde (www.twitter.com) veya herhangi başka bir uygulama aracılığıyla oturum açtıklarında mesajlarınızı görebilirler. Pek çok kişinin cep telefonlarında Twitter uygulamaları bulunmakta olup bu sayede takip ettikleri kişilerin tweet'lerini doğrudan mobil cihazlarında görüntüleyebilmektedirler. Twitter'ın etkisi, sizi takip edenlerin de Twitter'da çok sayıda takipçisi olursa daha da artacaktır.



Şekil'de Ticaret Bakanlığı twitter hesabı ve takipçi sayıları bilgileri yer almaktadır.



Şekil-10: T.C. Ticaret Bakanlığı Twitter Hesabı Ekran Görüntüsü

Etiketleri etkili kullanma

Hash etiketleri, insanların Twitter'ın arama işlevi aracılığıyla ortak bir tweet dizisini takip etmelerini sağlamak için kullanılan benzersiz anahtar kelimelerdir (başında bir # sembolü ve karakterler arasında boşluk olmadan). Belirli bir konu veya olay hakkında tweet atmak isteyen kişiler, 280 karakterlik tweetleri içinde genellikle ortak bir hash etiketi kullanırlar.

Örneğin, 2010 Meksika Körfezi petrol sızıntısı hakkında gönderi yapmak isteyenler #oilspillgulfmexico veya daha olumlu bir şekilde #cleanbeachesofFlorida'yı kullandı. Bu şekilde, Körfez petrol sızıntısı hakkında Twitter'da bulunan herkes bu hash etiketini arayarak takip edebilme imkânına kavuşmuştur.

Twitter'da bir kriz hakkında milyonlarca tweet'in yayınlanabilme potansiyeli vardır ve ilgili haberleri almak için hangi hash etiketlerinin gerçekten aranacağı konusunda kafa karışıklığı olabilir. Bu nedenle olası krizlerin bir listesini geliştirin ve her biri için önceden hash etiketleri oluşturun, böylece bir kriz gerçekten meydana geldiğinde etiketler hemen kullanıma hazır olurlar.

Örneğin, birçok kişi Haiti'deki Ocak 2010 depremi hakkında iletişim kurmak için şu hash etiketlerini kullandı: #haiti, #haitiquake, #haitiearthquake, #haitirelief, #haitinews, vb. Dikkate alınması gereken bir zorluk, herhangi bir Twitter kullanıcısı kendi hash etiketini oluşturabileceğinden, hash etiketlerinin kullanımını kontrol etmenin olası bir yolu olmamasıdır. En önce gönderilen hash etiketleri, geniş çapta kabul ve kullanım için en iyi şansa sahiptir. İnsanların mesajlarınızı bulmasını istiyorsunuz, bu nedenle hızlı ve iyi hash etiketleri kullanmak konusunda dikkatli olun.

Resmi web sitenizde twitter hesabınızdan gönderilen tweetlerin yayınlanmasını sağlayın. Bu, Twitter kullanıcılarının kriz hakkındaki paylaşımlarıyla ilgili gerçek zamanlı güncellemeleri göstermenin iyi bir yolu olacaktır.

Twitter hesabını yalnızca kriz iletişimi için mi kuracağınıza, yoksa başka amaçlar için de kullanıp kullanmayacağınıza karar verin. Sırf krizler için ikinci bir Twitter hesabı da açabilirsiniz.

3.5.3.2. Facebook

770 milyon kullanıcısıyla Facebook, dünya çapında önemli bir sosyal ağıdır. 250 milyondan fazla kullanıcı Facebook'a akıllı telefonlarından erişmektedirler. Kullanıcılar tarafından her gün yaklaşık 40 milyon durum güncellemesi yapılmaktadır.

Klasik web siteleri ziyaretçiler için önemli bir bilgi hizmetidir, ancak yalnızca belirli web sitesini arayan kişilerle sınırlıdır. Facebook, üzerinde oluşturulan sayfalar aracılığıyla bilgiyi hızla yayabildiği için daha fazla kişiye ulaşma imkânı sunmaktadır. Bir kuruluşun Facebook gibi bir sosyal ağ sitesindeki sayfası, o kuruluş için ikinci bir web sitesi gibi olabilir, ancak çoğu durumda yeni içerik yüklemek için çok daha hızlı çalışır. Organizasyonunuzla ilgili haberleri veya önemli mesajları yayınlayabileceğiniz bir yerdir. Kriz bildirimleri veya iletişim durumunda, mesaj gönderme hızınız kritik olabilir. Yeni bir içerik yayınladığınızda, oluşturduğunuz sayfanızı takip eden birçok kişinin bu bilgileri görmesi muhtemeldir.

Bir kriz sırasında bilgi iletişimiyle ilgili olarak çeşitli sosyal ağ sitelerinde yer almanın birkaç nedeni aşağıdaki şekildedir:

- ❖ Bir mesajı iletmenin farklı imkanını sağlama
- ❖ Haber ve mesajların hızlı iletilmesi
- ❖ Üçüncü taraf doğrulaması
- ❖ Kriz görüşlerinin ve ihtiyaçlarının daha iyi değerlendirilmesine ve anlaşılmasına olanak tanıyan ilgili taraflardan geri bildirim ve ücretsiz bilgi alma fırsatı.

3.5.3.3. Medya toplulukları

Topluluklar, benzer ilgi alanlarına sahip kişilerin sevdikleri konular hakkında bilgi alışverişinde bulunabilecekleri çevrimiçi platformlardır.

Multimedya içeriği herhangi bir metin veya sözlü kelimedenden çok daha güvenilir olduğundan, web kamerası, video veya resim kullanan platformlar özellikle kriz iletişimi için oldukça önemlidir.

3.5.3.4. YouTube

YouTube artık Google'dan sonra en büyük ikinci arama hacmine sahip arama motorudur. Kullanıcıların ücretsiz hesap oluşturabildiği, videolarını ücretsiz olarak görüntüleyebildiği ve yükleyebildiği sosyal ağdaki en önemli platformlardan biridir.

Video platformu YouTube, kriz zamanlarında kurum tarafından insanları bilgilendirmek için bir iletişim kanalı olarak çok iyi kullanılabilir. Kurum, video içeriğini yükleyebilir veya coğrafi etiketleme dahil olmak üzere videonun çekildiği şehir veya yerden bahsederek paydaşlarından internetteki raporlamayı desteklemelerini isteyebilir. Güvenilirliği artırmak için videolar klasik web sitesine yerleştirilebilir. Şekil'de 2010 Meksika Körfezi petrol sızıntısı hakkında YouTube sitesine yüklenen video yer almaktadır.



3.5.3.5. Hızla Dolaşan Görüşler

Amaç, sorunu hızlı bir şekilde tespit etmek ve buna uygun şekilde tepki vermektir. Bu tür bir zorluğa hazırlanmak için iyi bir yaklaşım, sosyal medya araçlarını zaten aktif olarak kullanmaktır.

Geçmiş deneyimlerden, kritik bir konuyu erken bir aşamada ciddiye almanın ve ona üst yönetimin açıklamalarıyla tepki vermenin başarıya ulaşmanın yolları arasında olduğu açıkça ortaya çıkmıştır. Tablo-3'de mesajın dokümanite edilmesi ve değerlendirilmesi için örnek kontrol şeması yer almaktadır.

Tablo-3: Mesajın Dokümante Edilmesi ve Değerlendirilmesi İçin Kontrol Şeması*Kaynak: UNWTO Turizmde Kriz İletişimi için Araç Kutusu*

<p>1. Mesaj Tespiti</p> <p>a) Mesajın dokümante edilmesi:</p> <p><input type="checkbox"/> Mesaj nerde ve ne zaman yayınlandı?</p> <p><input type="checkbox"/> Mesaj nerde ve ne zaman tespit edildi?</p> <p>b) Tek bir mesaj mı veya internette başka tepkiler var mı?</p> <p><input type="checkbox"/> Google: -----</p> <p><input type="checkbox"/> Twitter: -----</p> <p><input type="checkbox"/> Facebook: -----</p> <p><input type="checkbox"/> YouTube: -----</p> <p>2. Mesaj Analizi</p> <p>a) Yazarlar birbiriyle nasıl iletişim kuruyor (bloglar, takipçiler)</p> <p>b) Yazarların diğer faaliyetleri nelerdir?</p> <p>c) Mesaj nasıl hazırlanmış:</p> <p><input type="checkbox"/> Mesajın tonu ciddi olduğunu gösteriyor mu?</p> <p><input type="checkbox"/> Bu nasıl bir mesaj?</p> <p>d) Mevcut bir siyasi bağlamla bağlantılı mesaj mıdır?</p> <p>e) Konuya özgü veya makul nitelikte bir mesaj mıdır?</p>
--

3.5.3.6. Yeni Medyayı Araçlarını Kullanmak İçin Pratik İpuçları

Sosyal medya stratejisi geliştirin

Hangi hedeflerin izleneceğini, hangi önlemlerin alınması gerektiğini ve hangi kaynakların gerektiğinin belirlendiği bir sosyal medya stratejisi geliştirilmelidir.

Ayrıca, hangi platform üzerinden iletişim kurmak istediğinizi, ne iletmek istediğinizi, ne zaman iletişim kurmak istediğinizi ve kurumdan gelen bilgileri kimin iletceğini belirlemek çok önemlidir. Bu, tüm personel tarafından bilinen oluşturulacak “sosyal medya yönergelerinde” belirtilmelidir.

Sosyal medya hesaplarınızı birbirine bağlayın

Sosyal medyaya dâhil olmak, birden fazla siteyi takip etmek ve her site için düzenli olarak içerik sağlamak ve güncellemek bakımından göz korkutucu olmaktadır.

Ancak birçok sosyal medya uygulaması, içeriği bir siteden diğerine aktarmanıza izin vermektedir. Başka bir deyişle, kuruluşunuzun blogunda veya web sitesinde yeni bir gönderi oluşturursanız, Twitter hesabınız o gönderiyle ilgili haberlerle anında ve otomatik olarak güncellenebilmektedir.

Örneğin, Twitter'da yeni bir mesaj yayınladığınızda, Facebook durumunuz, şu anda Twitter'da sahip olduğunuz içerikle güncellenebilmektedir.

Şekil'de Twitter ve Facebook hesaplarındaki haberlerin birbirine bağlanmasına ilişkin örnek görüntü yer almaktadır:



Şekil-12: Twitter ve Facebook Haberlerinin Birbirlerine Bağlanması Örnek Ekran Görüntüsü

Uygun kaynaklara bağlantı

Bir kriz durumuyla ilgili sitenizden başka daha güvenilir haberler ve güncellemeler varsa, sosyal medya mesajlarınızda bu kaynaklara bağlantı verdiğinizden emin olun. Bazı durumlarda kriz iletişimindeki rolünüz sadece acil durumlardan veya diğer güvenilir kaynaklardan bilgi aktarmak olabilir.

Sosyal medya, her zaman kendi içeriğinizi ve bağlantılarınızı oluşturmakla ilgili değildir - ilgili içeriği ve güvenilir kaynaklardan gelen bağlantıları paylaşmakla ilgilidir. Bu güvenilir kaynaklar ana akım medya, devlet kurumları veya diğer kuruluşlar olabilir.

İletişim hızı

Farklı kriz durumları için bazı şablon mesajların ve sosyal medya içeriğinin yayınlanmaya hazır olması, yanıt sürenizi önemli ölçüde azaltabilir ve sosyal medyada duyarlı, aktif bir oyuncu olarak yerinizi sağlamlaştırabilir. Hızlı yanıt verme halkın övgüsünü kazanabilir ve işlerin gereksiz yere olumsuz dönüşmesini engelleyebilir.

Bekleme ifadesi

Bekletme veya bekleme bildirimi, ek bilgiler toplanıp analiz edilirken kurumun kriz durumunda aldığı ilk kamu pozisyonudur. Hazırlanmış bir bekleme beyanı, sonraki iletişimlerde daha fazla ayrıntı sağlamak için size zaman kazandırır.

Aynı medya biçimiyle yanıt verin

Kullanmaya karar verirseniz, ister YouTube'daki videolar, ister Twitter'daki mesajlar olsun, aynı medya biçimini kullanmalısınız.

Sosyal medya sitelerinizi tanıttın

İnsanların sosyal medya sitelerinizi takip etmeleri için her yerden bağlantılar sağlayın. Bunu, web sitenize dikkat çekici bir şekilde yerleştirilmiş butonlar, e-posta imza satırlarınızdaki ve diğer iletişim kanallarınızdaki köprüler aracılığıyla takipçiler davet ederek yapabilirsiniz. Bu köprüler doğrudan sosyal medya hesaplarınıza bağlanmalıdır.

3.5.3.7. Sosyal Medya Kullanmanın Avantajları

- ❖ Anında bilgi sağlar
- ❖ Halkla hızlı ilişkiler kurabilir
- ❖ Medya ile dinamik ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye yardımcı olur



- ❖ Hızlı doğru bilgi sağlayarak söylentileri ortadan kaldırmaya yardımcı olur
- ❖ Daha geniş bir iletişim stratejisini destekler

3.5.3.8. Sosyal Medya Kullanmanın Dezavantajları

- ❖ Bazı insanlar sosyal medyaya güvenmiyor, bunları nasıl kullanacaklarını bilmiyor olabilirler.
- ❖ Sosyal medya hizmetlerini sürdürmek ve izlemek için personel ve teknoloji ihtiyacı bulunmaktadır.
- ❖ Bilgileri güncellemek ve söylentileri ortadan kaldırmak için sürekli izleme ve takip gereklidir.
- ❖ Sınırlı bilgi kullanılabilir.
- ❖ Sosyal medya kullanmayan kişiler bulunmaktadır.
- ❖ Bazı insanlar tartışma yaratmak veya bir sorun veya olayda kendi düşüncelerini savunmak için paylaşımlarda bulunabilir.

3.6. Kriz Öncesi ve Kriz Sırasında Sosyal Medya ile Çalışmak

Krizde olduğu kadar krizin oluşmasından önce de sosyal medyayı kullanmak Kurumlar için kriz yönetiminde oldukça önemlidir.

3.6.1. Krizden Önce

Sosyal medya, bir acil durum öncesinde, sırasında ve sonrasında kriz ve risk bilgilerinin ele alınma şeklini değiştirmiştir. Kriz bilgilerinin nasıl oluşturulduğu, manipüle edildiği ve paylaşıldığı dâhil olmak üzere süreçteki her adımı etkilemiştir.

Bir krizden önce sosyal medyayı kullanmak, hazırlıklı olmaya yardımcı olabilir ve takipçileri riskler konusunda eğitebilir.

Kuruluşların bir krizden önce düzenli sosyal medya kullanıcıları olması önemlidir. Aksi takdirde, sosyal medya kullanıcıları bilgi için zaten ilişki içinde oldukları diğer kaynaklara ve gruplara yöneleceklerdir.

Kriz öncesi iletişimde sosyal medyayı kullanmak için en iyi uygulamalardan bazıları şunlardır:

- ❖ Kurumun risk ve kriz yönetimi politikalarının bir parçası olarak sosyal medya katılımını sağlayın. Her kriz iletişim planında paydaşlarla iletişim ve medya için bir bölüm bulunmalıdır. Sosyal medya, paydaşlar ve medya ile doğrudan iletişim kurmak için kullanılabilir.

Sosyal medyanın plana dâhil edilmesi, sosyal medya araçlarının kriz öncesi değerlendirilmesini sağlar. Ayrıca sosyal medya geliştikçe iletişim planının periyodik olarak güncellenmesini gerektirir.

- ❖ Takipçilerin endişelerini dinlemek için sosyal medya araçlarını çevresel tarama prosedürlerine dâhil edin. Sosyal medyanın önemli bir kullanımı, eğer iyi kullanılırsa, halkın ve risk taşıyan diğer kişilerin endişelerini dinleme fırsatı sağlamasıdır.
- ❖ Bireyler, krizle başa çıkmak için çok önemli olan bilgilere sahip olabilir. Ancak, kuruluşa güvenmiyorsa veya çevrimiçi olarak nerede bulacaklarını bilmiyorsa muhtemelen bu bilgileri paylaşmayacaklardır.

Sosyal medyayı günlük iletişimde kullanmak, güven inşa etmek için fayda sağlayacaktır. Dâhili olarak, Wiki gibi sosyal medyayı günlük projelerde kullanmak, organizasyon içindeki iletişimi düzene sokabilir ve verimliliği artırabilir.

- ❖ Güvenilir kaynakları takip ve paylaşımlar, kuruluşun güvenilirliğini artırabilir ve erişimini artırabilir. Güvenilir kuruluşlar arasında kaşılıklı gönderi ve mesajları retweetleyerek, güvenilirlik artırılır ve paylaşımlar daha fazla kişiye ulaşılır.

3.6.2. Kriz Sırasında

Bir kriz olayının temelindeki paydaşlar genellikle ilk elden bilgiye sahip olanlardır. Anahtar bilgi kaynakları ve olayın daha geniş bir şekilde anlaşılmasının kolaylaştırıcıları haline gelirler. Sosyal medya ile bireyler aşağıdakileri yapabilirler:

- ❖ **Durumsal farkındalık** için kritik olan bilgileri sağlama
- ❖ **Bilgi dağıtımı**
- ❖ **İçerik ve görseller** oluşturma
- ❖ Sosyal medya aracılığıyla **insanları ve bilgileri** birbirine bağlama

Kriz sırasında sosyal medyayı kullanmak için sosyal medya stratejisi belirlemede yardımcı en iyi uygulamalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Sohbete katılın, yanlış bilgiler oluşturabilecek söylentileri yönetmeye yardımcı olun ve **ayrışmış kitlelere ulaşmak için en iyi kanalları belirleyin:** Yanlış bilgileri ele almak ve kuruluşu güvenilir bir kaynak haline getirmek için hedef kitleler ile etkileşime girmek çok önemlidir. Gönderilere yanıt vermek, kuruluşun paydaşların ne düşündüğünü önemsedğini gösterir. Hedef kitlelere önemli bir mesajla ulaşmak, hedeflenen iletişimin temelidir. En büyük risklerle karşı karşıya kalanlar genellikle bilgiye en az erişimi olanlardır.



Bilgilerin doğruluğunu kontrol edin ve tüm sorulara açık bir şekilde yanıt verin: Paylaşılan / retweet edilen veya diğer sosyal medya araçlarıyla iletilen yanlış bilgiler, yalnızca organizasyonu kötü göstermekle kalmaz, bilgiyi aktaran kullanıcı için de kötü görünebilir.

Bir sorunun cevabı bilinmiyorsa, cevabı bulmak için ne yaptığınızı açıklamak, yanlış cevap vermekten veya hiç cevap vermemekten daha iyidir.

Sosyal medyanın ana akım medya tarafından kullandığını kabul edin: Kriz muhtemelen sosyal medya üzerinden tartışılacaktır ve geleneksel medya da bu tartışmanın bir parçası olacaktır. Medya, kurum devreye girmezse kriz hakkında yorum yapmak için sosyal medya aracılığıyla başka kaynaklar bulacaktır. Bu nedenle, medya tarafından erişilebilir olmak önem taşımaktadır.

Güncellemeler için birincil araç olarak sosyal medyayı kullanın: Kuruluşlar genellikle yeni bilgileri basın bülteni hazırlanana kadar yayınlamak için beklerler. Genellikle, basın bülteni yayımlandıktan sonra kurumun web sitesinde yayınlanır.

Güncel bilgileri paylaşmak için planlanmış bir sonraki basın toplantısına kadar beklerler. Sosyal medyayı kullanmak, kuruluşların medyaya ve halka zamanında güncellemeler sağlama sözünü tutmalarını sağlar.

Web 2.0 tüm iletişim sorunlarının çözümü değildir: Sosyal medya aracılığıyla iletişim kurmanın gerçek değeri, yayılan içeriğin kalitesinden gelir. Bu içeriğin, krizden etkilenenler için şefkat ve empati oluştururken kuruluşun eylemlerini de açıklaması gerekir. Sosyal medya, uygulayıcılara en iyi uygulamaları takip etmede yardımcı olabilecek bir araçtır. İletişim kurma gücü, teknolojiye değil, iletişim kuran organizasyonun davranışlarında ve ürettikleri içeriktedir.

3.6.3. Kriz Sırasında Sosyal Medya Üzerinden Açıklama Yapmak

Medya mensupları ile çalışmanın aksine, sosyal medya için genel olarak, üzerinde anlaşmaya varılmış bir yazma standardı yoktur. Halkın acil müdahalenin etkili olduğuna dair inancı, kriz sırasında bilgiye ne kadar hızlı ve doğru erişimiyle ilgilidir.

- ❖ Bilgi doğruysa ve kamuoyu başka bir konuya geçtikten sonra yayınlanırsa, değeri çok azdır.
- ❖ Bilgi hızlı ama yanlışsa, bu bir hatadır. En iyi senaryo, hataları kabul etmek ve devam etmektir. En kötü durum senaryosu, yanlışlığın halka zarar vermesi ve kuruluşunuzun güvenilirliğine zarar vermesidir.

Sosyal medya üzerinden paylaşım yaparken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

Yeterli bilimsel uzmanlık sağlayın: Çoğu sosyal medya kullanıcısı yeni bilgileri veya bu bilgilerin nüanslarını hızlı bir şekilde kavrayacak bilimsel altyapıya sahip olmayacaktır. Bu nedenle:

- ❖ Herkesin teknik jargonu bildiğini varsaymayın.
- ❖ Yeni bilgiler verileceği durumlarda temel bilgilerle başlayın.
- ❖ Teknik konularda bilgi sahibi muhabirleri bir araya getirin ve diyalog kurun.
- ❖ Diğer güvenilir web kaynaklarına bağlantı oluşturun.
- ❖ Sosyal medyanın kullanıcı odaklı bir ortam olduğu için sade bir dil kullanmanın önemini açıklayın.

Sosyal medyayı duygusal destek sağlamak için kullanın:

- ❖ Şefkat ve empati ile iletişim kurun.
- ❖ Bazı diyalogların zorlayıcı olabileceğini anlayın.
- ❖ Krize ve durumun nasıl yönetildiğine dair güçlü duygusal tepkilere karşı hazırlıklı olun.

Sosyal medya kullanıcılarında güven oluşturun:

- ❖ Sosyal medya platformlarında yorum yapıyorsanız kendinizi ve kuruluşunuzu tanıttın.
- ❖ Dürüstlük, samimiyet ve açıklıkla iletişim kurun.

Hangi mesajların gönderildiğini kontrol edemezsiniz:

- ❖ Markanız, paydaşlarınız ve hedef kitlenizle ilgili her türlü mesaja hazırlıklı olun, nasıl yanıt verileceği konusunda bir stratejiniz olsun.

Halkın bilgi almak için kullandığı araçlar giderek daha çeşitli hale geliyor:

- ❖ Bu, bir kriz durumunda bilgilendirmekle görevli kamu personeli ve halkla ilişkiler çalışanları için büyük bir engel.

Halkın tepkilerini öğrenmek için sosyal medyayı kullanın:

- ❖ Sosyal medya diyaloglarına katılarak söylentileri erkenden önleyebilir ve yanlış bilgileri daha kolay ve hızlı bir şekilde düzeltebilirsiniz.



- ❖ İnsanların neler olduğunu bilmeleri için yeterli bilgiyi sağlayarak şeffaf olun.
- ❖ Sosyal medya profillerinizi düzenli olarak güncelleyin.
- ❖ Durumun nasıl ele alındığına ve kararların nasıl alındığına ilişkin bilgiler ekleyin.

Doğruluk kadar müdahale hızı da önemlidir:

- ❖ Bir kriz sırasında anektod niteliğindeki kanıtlarla sosyal medya kendi kendini düzelttiği için genellikle doğru olduğunu göstermektedir.

Krizi yaşayan kişiler genellikle yanlış bilgileri düzelterek, acil durum yöneticilerinin sahip olduğundan daha zamanında ve resmi olarak sağlanandan daha fazla ayrıntı sağlayacaktır. Sosyal medya, buna ulaşmanıza yardımcı olacaktır.

Diğer Önemli Bilgi Kaynaklarına Bağlantı Sağlamak

Sosyal medya, bir afet veya krizle ilgili güvenilir diğer kaynaklara doğrudan bağlantı sağlamak için kullanılabilir.

Sosyal medya gönderilerinde bağlantı sağlamanın avantajları:

- ❖ Bağlantılar, okuyucuları aşağıdakiler gibi diğer yöntemlerle sunulan bilgilere yönlendirmek için kullanılabilir:
 - ❖ Video, ses veya her ikisi
 - ❖ Basın bültenlerinden metin
 - ❖ Ticari basın bülteni hizmetleri
 - ❖ Web sitesi içeriği
 - ❖ Basın toplantıları veya medya fırsatları
 - ❖ Telefon haber konferansları veya web yayınları
 - ❖ E-posta dağıtımı ve yayın faksları
 - ❖ Web siteleri, video akışı ve web seminerleri
- ❖ Bağlantılı içerik ek bilgiler sağlayabilir, sosyal medya gönderisi için bağlam sağlamaya yardımcı olabilecek arka plan bilgilerini içerebilir.

- ❖ Bağlantılar, geleneksel medya kuruluşlarına kullanmaları için hem somut hem de elektronik öğeler sağlar.
- ❖ Bağlantılar, birden fazla sosyal medya kanalı aracılığıyla yayılabilir ve okuyucuları içerik için tek bir kaynağa gitmeye yönlendirebilir. Bu, tutarlı bilgilerin tüm sosyal medya kullanıcılarına dağıtılmasını sağlar. Ayrıca ana akım medya kuruluşlarının doğru bilgiye ulaşmasını kolaylaştırır.

3.6.3.1. Sosyal Medyayı Kurum İçi İletişim İçin Kullanmak

Bazen gözden kaçan bir grup iç hedef kitlenizdir. Sosyal medya, bir kriz sırasında kurumlarda iç iletişim üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bir sağlık felaketi sırasında dâhili sosyal medya stratejinizi uygularken aşağıdaki faktörler önemlidir:

- ❖ Kurumun gizli bilgilerini korumak için gereken sınır türlerini tanımlayan bir sosyal medya politikasına sahip olun.
- ❖ Kuruluşunuzun kültürünün, sosyal medyanın doğru kullanımına izin vermek için uyum sağlaması gerekebilir.
- ❖ Yalnızca kuruma, paydaşlara ve ortaklara fayda sağlayacak sosyal medya hizmetlerini oluşturun.

Sosyal medyayı kurum içi iletişimde kullanırken sorulacak bazı sorular şunları içerir:

- ❖ Kuruluşunuzdaki insanlar birbirleriyle daha hızlı ve doğru bir şekilde iletişim kurabilseler daha etkili olur mu?
- ❖ Kuruluşunuz ve sizin için çalışan ve gönüllü olan insanlar daha işbirlikçi bir ortamda çalışabilseler daha üretken olur muydu?

Bu sorulardan herhangi birine evet yanıtı verdiyseniz, bir kriz olayı öncesinde, sırasında ve sonrasında kuruluşunuzda sosyal medyayı kullanmayı düşünmelisiniz.

3.6.3.2. Sosyal Medya İletişim Stratejisi Çalışma Sayfası

Hedef kitleniz ve iletişim etkinliğiniz için kullanabileceğiniz potansiyel sosyal medya araçları ve kanalları hakkında strateji oluşturmanıza yardımcı olması için aşağıdaki bilgilerden yararlanabilirsiniz.¹⁸

¹⁸ Crisis Emergency Risk Communication, https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/cerc_2014edition_Copy.pdf, 2014 Edition, Son Erişim Tarihi: 10.11.2021.



1. Hedef kitlenizi belirleyin.

- ❖ Ulaşmak istediğiniz kişiyi/kişileri tanımlayın, mümkün olduğunca spesifik olun.
- ❖ Birden fazla hedef kitle listelenebilir. Uygunsa, birincil ve ikincil kitleyi dahil edin. (Örnekler: Erzurum'da yaşayan iki yaşından küçük çocukların anneleri, İzmir'de çalışan çocuk doktorları)

2. Hedeflerinizi belirleyin.

- ❖ Sosyal medya üzerinden iletişim ile ne elde etmek istiyorsunuz? Bu, hedef kitlenizin yapmasını istediğiniz bir başlığı içerebilir. Hedefler bilgi sağlama, sağlık mesajlarını güçlendirme, geri bildirim alma/fikir alışverişinde bulunma, işbirliği yapma gibi hususları içerebilir.

Hedeflerinizi SMART terimleriyle yeniden ifade edin.

- ❖ **Spesifik:** Kim için tam olarak ne yapacağınızı somut, ayrıntılı ve iyi tanımlanmış terimlerle açıklayın.
- ❖ **Ölçülebilir:** Hedefleriniz, belirlenen ölçüm kaynağı ile ölçülebilir olmalıdır.
- ❖ **Ulaşılabilir/Ulaşılabilir:** Mevcut kaynaklarla önerilen zaman çerçevesinde amaca ulaşılabilir mi?
- ❖ **İlgili:** Hedef, iletişim planınızdaki kapsayıcı iletişim hedefiyle doğrudan ilişkili mi?
- ❖ **Zaman:** son tarihler belirlendi mi? (Örnek: Aralık 2021'e kadar)

3. Takipçilerin iletişim ihtiyaçlarını tanımlayın.

İnsanlar bilgiye çeşitli şekillerde, günün farklı saatlerinde ve farklı nedenlerle erişirler.

- ❖ Mümkünse araştırma ve diğer verileri kullanarak hedef kitlenizin ihtiyaçlarını tanımlayın.
- ❖ Hedef kitlenizi ve onların bilgi ihtiyaçlarını tanımlayın.

4. İletişim hedeflerinizi genel hedeflerinizle uyumlaştırın.

- ❖ Sosyal medya hedeflerinizin kuruluşunuzun misyonunu ve genel iletişim planını nasıl desteklediğini açıklayın.

5. Anahtar mesajlar geliştirin.

Belirlenen hedef kitle ve hedeflere dayalı olarak kilit mesajları geliştirin. (Örnek: küçük çocukları olan annelerin mevsim sonu grip aşısını teşvik etmeleri için, “Aşı olmak için çok geç değil.”)

6. Kaynakları ve kapasiteyi belirleyin.

Kuruluşunuzda uygulamadan kimin sorumlu olacağını, içerik oluşturma ve bakım için ayırabilecekleri saat sayısını belirleyin.

7. Sosyal medya araçlarını tanımlayın.

Hangi araçların hedef kitlenize etkili bir şekilde ulaşacağını belirleyin. Hedef kitlenizin ihtiyaçlarını, hedeflerinizi ve kaynaklarınızı en iyi şekilde destekleyen araçlarla eşleştirin.

8. Aktiviteleri tanımlayın.

İletişim amaç ve hedeflerinize ulaşmak için üstleneceğiniz başlıca faaliyetleri listeleyin. (Örnek: Diyabet eğitim programı için bir Facebook sayfası geliştirin ve tanıttın.)

9. Kilit paydaşlarınızı ve rol ve sorumluluklarını tanımlayın.

10. Değerlendirme için başarıyı kriterlerinizi tanımlayın.

Başarı ölçütleriniz nelerdir? Başarı ölçütleriniz, amaç ve hedeflerinize bağlı olarak farklı olabilir.

11. Değerlendirin.

Bir değerlendirme planı oluşturun.

3.7. Kriz İletişim Planı Hazırlarken:

Bu kısımda yukarıda yer verilen hususlara ilave olarak Kriz İletişim Planı hazırlık aşamasına ilişkin genel bilgiler ve örnekler ile tüm hususlar özetlenerek, tanımlar, kriz iletişimi ve kriz harici iletişim farkları, literatürden örnek planlar ve formlar, kriz iletişim politikası ile ekibin oluşturulması, rol ve sorumlulukların belirlenmesi hususlarına yer verilerek sonuç bölümünde konu özetlenmiştir.

Bir kriz sırasında etkili iletişim, bir kurumun en önemli önceliği olmalıdır. Bu nedenle bir **iletişim stratejisi**, elde bulunan en doğru bilginin en hızlı şekilde ulaştırılmasına gayret



etmelidir. Bu da bir iletişim planı/protokolü oluşturarak, bir kurum sözcüsü seçip eğiterek, hedef kitlede anahtar izleyiciler ve anahtar mesajlar tespit ederek kriz gerçekleşmeden önce en uygun iletişim yöntemine karar vererek elde edilebilir.

Kriz yönetimi, kriz sırasında yeterli iletişim araçlarına sahip olmalıdır. Bütün bu malzemeler kriz yönetiminin daha aktif ve hızlı hareket etmesini sağlamak için gereklidir. Kurumda kriz döneminde bulundurulması gereken iletişim araçları ve donanımları, kurumun yönetiminin krize müdahalesi ve krizin hedef kitle tarafından doğru algılanması için ilk adımı ifade etmektedir. Kurumdan bilgi aktarımı sağlanması iletişim araçlarının etkin kullanılmasıyla mümkün olmaktadır.

Tüm bu bilgilere ilave olarak, kriz iletişim yönetimi konusunda İçişleri Bakanlığı İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı tarafından 2020 yılında yayımlanan “Kriz İletişim Yönetimi Rehberi”nden faydalanılması önerilmektedir.

Kriz iletişim yönetimi kapsamında **Kriz İletişim Planı** özelindeki hususlar şu şekilde özetlenebilir:

- ❖ Kurum dâhilinde etkin ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması
- ❖ Kriz yönetimi planında öngörülen her krize hitap edebilecek bir iletişim planının geliştirilmesi ve kriz iletişim planının sürekli güncel tutulması
- ❖ Kriz İletişim Planında, rol ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi
- ❖ Durumun asla hafife alınmaması, planlarda oynama olabileceğinin ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi
- ❖ Personel için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması ve dağıtılması
- ❖ Kurumun tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde ivedilikle açıklama yapılması
- ❖ Kurum sözcüsünün eğitilmesi
- ❖ Kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi, ancak yoksa suçsuzluğun kanıtlanması için her yola başvurulması
- ❖ Durumun abartılmadan, krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması
- ❖ Kriz planına uyulması, kurum misyonunun ve ana hedeflerinin unutulmaması

- ❖ Kurum içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, problemlerin görmezden gelinmemesi
- ❖ Kriz yönetim ekibinin basın merkezine güvenmesi ve krizi kontrol altına almak için atılan her adımdan haberdar etmesi
- ❖ Kriz anında irtibata geçilecek kişilerin güncel listesinin hazır bulundurulması
- ❖ Alınan kararların öncelikle personele iletilerek içte huzursuzluk çıkmasına mutlaka engel olunması, grup ruhu yaratılması

3.7.1. Kriz İletişimi ile Kriz Harici İletişim Farkları

Hem kriz hem de kriz dışı iletişim için birçok iletişim aracı mevcut olsa da, nasıl uygulandıkları konusunda önemli farklılıklar bulunmaktadır. Buna ilişkin olarak hazırlanmış bir çalışmadan alınarak özetlenen bilgiler daha anlaşılır olması bakımından aşağıda Tablo halinde sunulmuştur¹⁹.

¹⁹ Turizmde Kriz İletişimi için Araç Kutusu, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413652>



Tablo- 4: Kriz İletişimi ile Kriz Harici İletişim Durumundaki Farklar

Faaliyet/Konu	Kriz İletişimi	Kriz Harici İletişim
Kriz İletişim Ekibi	Kriz iletişimi ekip üyelerini ve sorumluluklarını belirleyin ve etkinleştirin - sık sık toplantı programı ayarlayın	Gerekli değil
Mesaj Geliştirme	Kriz anında - en üst düzeyde onay - sorumlu kişiyi atayın - şeffaflığa odaklanın, dürüstlük ve ne pahasına olursa olsun spekülasyondan kaçın	Normal hızda emir komuta zinciri boyunca çalışın - üst düzey onay - sorumluluk sahibi kişiyi belirleyin
Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon	Tüm organizasyon işlevlerini karar verme sürecine dâhil edin - üst düzey onaylar - saatlik veya günlük kriz iletişim ekibi ile arayüz	Normalde gerekli değil - uzun zaman dilimi
Medya Erişimi	Kriz kanalları oluşturun (gerekirse özel) - sık ve düzenli güncellemeleri planlayın	Yalnızca istendiğinde veya düzenli planlanmış bilgiler için erişim
Sözcü	Sözcü oluşturun - onay olmadan medya ile başka bir çalışanın etkileşimi yok	Sözcü oluşturun - ara sıra diğer çalışanları halkla ilişkiler hedefleri için görevlendirin
Kurum İçi Çalışan İletişimi	Yalnızca çalışanlara yönelik sık güncellemelerle özel iletişim aracını etkinleştirin	Çalışanlar ve aileleri için normal iletişim aracı kullanın
Nicel / Nitel Gereksinimler	Artan bilgi talebi nedeniyle, artan nicel ve nitel gereksinimler ve organizasyona özel dikkat gösterilir.	Düzenli değerlendirme
İnternet Sitesi	Özel kriz web sitesini etkinleştirin - özel web yöneticisi atayın - düzenli aralıklarla ve gelişme olduğunda güncelleme - resmi web sitesinden göze çarpan bağlantı - blog kullanın	Düzenli programa göre bilgileri yayınlayın
Yeni Teknolojinin Kullanımı	Kriz sırasında elde tutulan teknolojiyi yönetmekten sorumlu kişiyi belirleyin - metin mesajı - sosyal medya varlığı - belirli coğrafi kitleleri hedefleyin - içerik, medya	Tüketicilerle normal etkileşimli iletişim için kullanın - medya kaynaklı olma olasılığı daha düşüktür
Halkla İletişim	Geleneksel ve yeni teknoloji araçları kullanarak sık güncellemeler yayınlayın	Normal kurumsal hedeflere göre normal zamanlarda yayınlayın

Faaliyet/Konu	Kriz İletişimi	Kriz Harici İletişim
Basın Toplantıları	aynı konumda ve aynı sözcü ile sık sık program belirleyin, önemli bir sebep olmadan iptal etmeyin.	Yalnızca kurumsal hedefleri destekleyen haberler olduğunda planlayın
Zaman Çizelgesi - Sıklık - Kullanılabilirlik	Tüm duyurular ve kullanılabilirlik için sık program ayarlayın - programdan sapmayın	Zamanlama normal iletişim için sorun değil
Ölçme Değerlendirme	Medyanın ve halkın maruziyetini ve algısını sık sık ölçün - kriz sonrası birden çok kez anket yapın - acil değerlendirme ve düzeltme önerileri için dâhili süreç oluşturun	Normal ölçüm
Gerçekleri Tespit Etme	Kriz olayıyla ilgili gerçekleri toplamak ve bir araya getirmek için kişiyi belirleyin	Gerekli değil
Arka Plan Malzemeleri	Kapsamlı arka plan bilgilerini ve materyalleri bir araya getirecek kişiyi belirleyin.	Normal olarak mevcuttur ancak kolay erişilemez

3.7.2. Literatürden Örnekler:

Uluslararası literatür iyi uygulama örneği bakımından yapılan incelemede, yukarıda yer verilen bir çok hususa ilave olarak yakın dönemde Dünya Gümrük Teşkilatı (WCO- World Customs Organization) tarafından, COVID-19 gibi bir pandemiyle başa çıkmanın kamu idareleri için daha önce hazırlık yapılmamış bir alan olduğunun farkına vararak üyelerin etkili bir iletişim stratejisi tanımlayarak bir kriz durumuna doğru tepki vermelerine yardımcı olmak için Ek-2 dokümanının yayımlandığı belirlenmiştir.

Ayrıca, örnek bir Kriz İletişim Planı özeti Ek-3'de verilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri halkını doğal ve insan kaynaklı afetler de dâhil olmak üzere acil durumlara hazırlamak, müdahale etmek ve hafifletmek için eğitmek ve güçlendirmek için tasarlanmış Ulusal kamu hizmeti kampanyası olan “Ready” web sitesinde yer alan Kriz İletişim Planı Türkçeleştirilerek bir örnek olması bakımından Ek-4'de sunulmuştur.

Kriz Sonrası Öz Değerlendirme Şablonu olarak kullanılacak bir iyi uygulama örneği de Ek-5'te sunulmuştur.

Kriz iletişimi amacıyla “Kriz Öncesi, Kriz Anı, Kriz Sonrasında” yapılması gerekenlere ilişkin iyi uygulama örneği kontrol listesi Ek-6'da sunulmuştur.



3.7.3. Kriz İletişim Politikasının Oluşturulması

- ❖ **Hedefi belirleyin:** Bir krizin etkilerini azaltarak kuruluşun itibarı ve varlığını devam ettirmesini sağlamak, hedefe örnek olarak gösterilebilir. Hedef, kurumun iş sürekliliği planıyla uyumlu olmalıdır.
- ❖ **Strateji ve mesajların nihai onayını** yapacak makamı **tanımlayın:** Onay sorumluluğu normalde kurumdaki üst yöneticiye ait olacaktır. Stratejilerin, konumlandırmanın ve mesajların fiili gelişimi kurumun üst yöneticisinin nihai onayı ile Basın ve Halka İlişkiler Müşavirinin yönetiminde olacaktır.
- ❖ **Bir kriz sırasında planın uygulanmasından sorumlu kişiyi (kuruluş) belirleyin:** Bu, tüm dâhili sorular ve sorunlar için başvurulacak ve bir krizin ortasında iletişim planını ve sonraki unsurlarını etkinleştirmek için ilk kararı verme yetkisine sahip kişidir. Krizden önce uygun bir onay hiyerarşisi üzerinde anlaşmaya varılması çok önemlidir.

İletişime yönelik tüm kararlarda yetki sahibi kişilerin listesi en tepeden başlayarak ve en az üç pozisyon derine inerek oluşturulmalıdır. Krizin niteliğine bağlı olarak, birinci kişiyle yarım saatten daha kısa süre içinde temasa geçilemezse, ikinci kişi otomatik olarak iletişim kararları verme yetkisine sahip olacaktır. İkinci kişi de müsait değilse, üçüncü kişi sorumlu olacaktır. Üst yönetim, organizasyonun etkili olabilmesi için bu yetki hiyerarşisi üzerinde önceden anlaşmalı ve buna uymalıdır. Bir kriz sırasında hızlı iletişim kesinlikle kritiktir.

Kriz yönetimi ve kriz iletişim ekipleri için temel iletişim değerleri oluşturun:

Bu, kriz iletişim ekibinden gelen bilgiler ve kurumun üst yöneticisi tarafından nihai onayı ile basın ve halkla ilişkiler yöneticisinin sorumluluğunda olacaktır. Bu değerlere; doğruluk, dürüstlük, şeffaflık, açıklık, ulaşılabilirlik, hızlı cevap verme örnek olarak verilebilir.

3.7.4. Kriz Yönetimi Ekibinin Görevlerinin Tanımlanması ve Prosedürler

- ❖ **Kriz Yönetim Ekibi Üyelerini tanımlayın:** Aşağıdaki pozisyonlar veya organizasyon içindeki eşdeğerleri asgari olarak ekipte temsil edilmelidir:
 - Üst yönetici (Bakan, Bakan Yardımcısı,...)
 - Satınalma işlerinden sorumlu birim yöneticisi (Genel Müdür, Başkan)
 - Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri
 - Personel işlerinden sorumlu birim yöneticisi (Genel Müdür, Başkan)

- Hukuk hizmetlerinden sorumlu birim yöneticisi (Genel Müdür, Başkan)
- Bilgi Teknolojileri hizmetlerinden sorumlu birim yöneticisi (Genel Müdür, Başkan)
- Güvenlik hizmetlerinden sorumlu amir

- ❖ **Yazılı amaç ve üyelerin sorumluluklarını hazırlayın:** Ekibin özel amacını ve parametrelerini tanımlayın.

Ekibin hem kapsam hem de zamanlamadaki sınırlamalarını mümkün olduğunca netleştirin. Örneğin, her takım için özel yazılı sorumluluklar geliştirin.

Yapılacak eylemin organizasyonun başarısı ve hayatta kalma için kritik olduğu, bir kriz sırasında her bir bireyin görevlerinin ne olduğu ve ne olmadığı konusunda net bir anlayışa sahip olmasını sağlayacak özel yazılı sorumluluklar geliştirin.

Genel olarak kriz yönetimi ekibinin sorumlulukları; faaliyetler, emniyet/güvenlik vb. gibi normal fonksiyonel sorumluluklara dayalı olarak atanmalıdır. Bununla birlikte, hızlı harekete geçilmesini sağlamak için nihai kararlar için yetkiye sahip bir ekip başkanı belirlenmelidir.

- ❖ **Bir kriz meydana geldiğinde ekip tarafından kullanılacak yazılı prosedürler hazırlayın:** Kriz ekibinin bir kriz sırasında nasıl çalışması gerektiğine dair yazılı prosedürler geliştirin. Prosedürlerde, ekibin buluşacağı yer, takımın ne zaman buluşacağı, toplantılara kimin başkanlık edeceği, sonuçları kimin bildireceği, kriz boyunca 24 saat cep telefonu ve internet erişimi gibi başlıklarda alternatif seçenekler hazırlanmalıdır.

- ❖ **Yazılı amaç ve ekip üyelerinin görevlerini hazırlayın:** Ekibin özel amacını tanımlayın. Kriz iletişim ekibinin amacı kriz yönetimi ekibinin hedefiyle uyumlu olmalıdır. Temel fark, dış kitleler ve çalışanlarla iletişim yoluyla bu hedefe nasıl ulaşılabileceğine nasıl odaklanılacağı olacaktır.

Her ekip üyesinin görevlerinin ne olup olmadığı konusunda net bir görüşe sahip olabilmesi için yazılı sorumluluklar geliştirin. Örneğin, asgari olarak birincil ve yedek sözcü, krizle ilgili bilgilerin toplanması ve güncellenmesi, medya ilişkilerini yönetmek, brifingler, röportajlar ve basın toplantıları düzenlemek; web sitesi içeriğini (kamuya açık web sitesi ve blog ve olası şifre korumalı mağdurlar ve akraba web sitesi), sosyal medya iletişimlerini yönetmek, medya listelerinin ve iletişim bilgilerinin tutulması, mağdur / aile iletişimini yönetmek, kurum içi çalışan iletişimini yönetmek, hizmet alanlar ve tedarikçi iletişimini yönetmek, kriz iletişiminin etkinliğini ölçmek, kriz iletişim bütçesini yönetmek için sorumlulukları atayın.



- ❖ **İletişim stratejisi geliştirin.**
- ❖ Anahtar kitleler için **iletişim mesajı oluşturun.**
- ❖ **Kriz yönetimi ekibi, kriz iletişim ekibi** ve belirlenmiş kişilere açık, kriz sırasında önemli bilgileri yayımlayan, dahili kullanım için **parola korumalı kriz web sitesi** kurun.
- ❖ Genel bir krizin ilk birkaç haftasında (kuruluşun karşı karşıya kalabileceği en olası kriz türünü düşünerek) **kriz iletişim planının uygulanmasının maliyetlerini kapsayan bir kriz iletişim bütçesi** geliştirmesi için gerekli personele görev verin.

3.7.5. Sonuç

Özetlemek gerekirse Kriz İletişim Planlarının;

- ❖ Bu Rehberde açıklanan kriz, kriz yönetimi, kriz dalgası çözümleri ve kriz iletişimi hususlarına ilişkin detaylar kapsamında **bütüncül bir yaklaşımla acil durum programının bir parçası olarak** oluşturulması,
- ❖ Bu yapıların, iş sürekliliği ve acil durum planlamaları ile entegre çalışılmasını sağlayacak koordineli bir kurum kültürünün oluşturulmasına gayret sarf edilmesi,
- ❖ İç ve dış iletişim için **standart prosedürlerin ve iletişim stratejilerinin belirlenmesi,**
- ❖ Kriz **iletişim yöntemlerinin ve araçlarının** belirlenmesi,
- ❖ Kurum içinde kriz durumuna ilişkin **ekiplerin ve sorumlulukların belirlenmesi:**
 - Kurum kültürüne uygun biçimde sorumlu **Kurul ve/veya Kurullar ve/veya çalışma gruplarının** kurum kültürüne uygun biçimde oluşturulması,
 - Her bir krizde ihtiyaç duyulabilecek kurumsal iletişim, bilgi teknolojileri, mali, insan kaynakları vb. **koordinatörlüklerin** belirlenmesi,
 - Yukarıda belirtilen bu vb. ekiplerin, **Kriz İletişim Organizasyon Şemasının** oluşturulması,
 - **Temel rol ve sorumlulukların** belirlenmesi,
 - 5018 sayılı KMYKK kapsamında kurumlarca belirlenen **kurumsal risklere ilişkin sorumlu birim ve personel listesi ile iletişim bilgilerinin** de derge edilmesi veya bu dokümana ilave bir ek ile entegre edilmesi,

- ❖ **Görevlendirilen tüm ekibe ilişkin iletişim çizelgelerinin oluşturulması** ve dağıtılması ile güncelliğinin sağlanması,
- ❖ Oluşabilecek kriz senaryolarına ilişkin **matbu durum tespit ve bilgilendirme formatlarının** oluşturulması,
- ❖ İlave **iletişim veya altyapı ihtiyaçların** belirlenmesi,
- ❖ Kurum sözcüsünün belirlenmesi, eğitilmesi ve bilgilendirilmesi,
- ❖ Bu ekiplerdeki personelin kriz planları ve süreç hakkında bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve tatbikatların gerçekleştirilmesi,
- ❖ Hassas/kritik süreç ve bilgi sistemlerine ilişkin sorumlulukların belirlenmesi ile oluşturulması,
- ❖ Ayrıca, kriz iletişim yönetimi konusunda İçişleri Bakanlığı İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı tarafından 2020 yılında yayımlanan “Kriz İletişim Yönetimi Rehberi”nden faydalanılması önerilmektedir.

Tüm bunlara ilave olarak Kriz İletişim Planı hazırlanması kadar güncelliğinin korunması ve ekiplerin ve sürecin takip ve koordinesinin de önemini hatırlatır, bu kitabın planların hazırlık sürecine katkı sağlamasını umuyoruz.



KAYNAKÇA

- Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2013). “Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi”, Selçuk İletişim, 4 (2).
- Amit Raphael ve Schoemaker Paul, (1993). “Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management” 14 (1).
- British Standards Institution–BSI (İngiliz Standartları Enstitüsü) PAS 200:2011 Kriz Yönetimi – Rehberlik ve İyi Uygulama dokümanı, <https://www.bsigroup.com/>
- Chermack, T. J., ve Lynham, S. A. (2002). “Definitions And Outcome Variables Of Scenario Planning” Human Resource Development Review, 1 (3).
- Chermack, T. J. (2004). “Improving Decision-Making With Scenario Planning”, Futures, 36 (3).
- Darıcı, S. (2020). “Kriz Senaryoları Nedir? Türkiye-ABD’nin Karşılaştırmalı Analizi ve İletişim Odaklı Bir Kriz Senaryo Modeli Önerisi”, Turkish Studies, 15 (4).
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu, 2013, Kamu İç Denetim Rehberi, Ankara.
- Mentor, P. (2015). “Kriz Yönetimi”, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Parson E. A., Burkett V., Fisher-Vanden K., Keith D., Mearns L., Pitcher H., Rosenzweig C., Webster M. (2007). “Global-Change Scenarios: Their Development And Use”. US Climate Change Science Program.
- Peltekoğlu, F. (2013). “Kavram Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye’de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi”, Halkla İlişkiler, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Schwartz P. (1991). “The Art Of The Long View: Planning For The Future in An Uncertain World”. Chichester, John Wiley & Sons.
- Smith, W. ve Dowell, J. (2000). “A Case Study Of Co-Ordinative Decision-Making in Disaster Management” Ergonomics, 43 (8).
- Tüz Melek, Haşit Gürkan, İpçioğlu İsa ve Suher İdil, (Haşit Gürkan (ed.)), (2013), “Kriz İletişimi ve Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776, 1. Baskı, Eskişehir.
- Van der Heijden, K. (2011). “Scenarios: The Art Of Strategic Conversation”. John Wiley & Sons.
- Yükselcan Polat, (1997). “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz 1997 Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Örnekler”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- <https://www.bsigroup.com/>
- <https://blog.hubspot.com/service/crisis-communication-plan>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/scenario>
- https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/cerc_2014edition_Copy.pdf
- <http://startup.choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2019/07/Crisis-Plan-Sample1.pdf>
- <https://sozluk.gov.tr/>



Ek-1

Kriz Senaryolarının Etkilerini Değerlendirme Formu

Kriz Senaryolarının Etkilerini Değerlendirme Örnek Formu			
Krizin Değerlendirilmesi	Düşük	Orta	Yüksek
Krizin Kurum üzerindeki olası etkisi			
Krizin ortaya çıkma olasılığı			
Krizin risk düzeyi			
Gerçekleşme olasılığı olan senaryodan kısaca bahsedilir (Konu, kim, nerede, gerçekleşme ihtimali, sonuç...)			
Senaryo Risk Seviyesinin Değerlendirilmesi	Düşük - Yüksek 1 - 2 - 3 - 4 - 5		
Çalışmaması halinde yürütülen faaliyetin aksaması			
Büyük ölçüde mali kayıpların ortaya çıkması			
Başkalarının sağlığı ve güvenliğinin tehlikeye düşmesi			
Çevreye zarar verilmesi			
Kurumun paydaşları nezdinde itibarının zedelenmesi			
Kurumun usulsüzlük veya yolsuzluk gibi olaylarla zarara uğraması			
Faaliyet veya sürecin yürütülmesinde bilgi teknolojilerindeki açıklar ya da yetersizlikler nedeniyle faaliyetlerinin etkin yürütülememesi			
Personel sayısı yetersizliğinin hata yapma olasılığını artırması			
.....			
Olası Olumsuz Sonuçlar			
Aksiyonların Etkileri			
Belirlenen olası durumlar için senaryonun olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla belirlenmiş önleyici aksiyonlar var mıdır?			

Ek-2

COVID-19 Krizi Bir Kriz Sırasında Nasıl İletişim Kurulacağına Dair WCO Rehberi

11 Mart 2020'de Koronavirüs Hastalığına (COVID-19) resmi olarak pandemi statüsü verildi, bu da Dünya Sağlık Kurumu (WHO) tanımına göre “yeni bir hastalığın dünya çapında yayılması” anlamına geliyor.

Bu hızlı ilerleyen ve belirsiz durumda neler olup bittiğini kontrol edemezken, hem iç hem de dış iletişim yöntemlerimizi yine de kontrol edebiliriz. Bazı genel adımları izleyerek, mesajları içeride paydaşlara ve dışarıda halka iletmekten sorumlu personele doğru bilgilere güvenmelerini, gönderilen mesajların amaçlarını anlamalarını, güven oluşturmak için yeterli empatiye ve gerekli donanıma sahip olmalarını sağlayabiliriz.

WCO, halkın ilgisinin arttığı bu dönemde hedeflenen kitlelere etkili bir şekilde planlama ve iletişim kurma özellikle mevcut küresel koşullar göz önüne alındığında COVID-19 gibi bir pandemiyle başa çıkmanın kamu idareleri için keşfedilmemiş bir alan olduğunun farkındadır. Etkili bir iletişim stratejisi tanımlanarak üyelerin bir kriz durumuna tepki vermelerine yardımcı olmak amacıyla aşağıdaki yöntemler uygulanabilir.

1. Adım: Özel bir görev ekibi oluşturun

Görev ekibi, en son güncellemeleri takip etmek, bilgileri aktarmak ve gelecekteki eylemleri planlamak görevlerini üstlenen çalışan grubundan oluşmalıdır. Görevlendirme yoluyla ilgili birim temsilcilerinden oluşacak bu ekipte yer alan üyelerin belirli planlama ve karar verme görevlerini yapabilmesine yönelik yetkilendirmeler yapılmalıdır.

Ekip 10 kişiden az bir çalışan grubundan oluşmalı ve yönetim kadrosundan, kurumsal iletişimden, insan kaynaklarından ve alanında uzman ilgili çalışanları içermelidir. Aşağıdaki unsurlar görev ekibi tarafından dikkate alınabilir / uygulanabilir:

- ❖ Durumu ve nasıl geliştiğini izlemek için düzenli olarak çevrimiçi toplantı yapın (telefon, web semineri vb.)
- ❖ İş Sürekliliği Planı (BCP) yoksa hazırlayın ve/veya mevcudu gözden geçirin ve ihtiyaç duyulan güncellemeleri yapın, tüm platformlarda iletişim kurun
- ❖ Krizle ilgili temel bilgi/iletişim kaynağının bu ekip olacağı konusunda yönetimi bilgilendirin.
- ❖ Önemli kararlar ve faaliyetler hakkında düzenli güncellemeler yapın.



- ❖ Acil durum müdahalesine yönelik görevli personelin erişim bilgilerini içeren irtibat listesi oluşturarak personele iletin.
- ❖ Mesajları oluştururken dürüst, açık ve tutarlı olun. (Mesajlarınızda bilgi kaynağını belirtip, gerçek durumu açıklayın)
- ❖ Çok acil konulara öncelik verin
- ❖ Kısa ve öz olun ve basit dillerde iletişim kurun
- ❖ Mesajları hedef kitleler ile eşleştirin (kitleleri bölümlere ayırın ve mesajın tonunu uyarlayın)
- ❖ İzleyici tepkilerini dinleyin, izleyin ve ölçün

2.Adım: Gerçekleri tespit edin

Panik anında ilk tepkimiz paydaşlarımıza cevap vermek olurken, öncelikle durumun gerçeklerini anlamak ve ardından farklı kitleler ile sorumlu bir şekilde iletişim kurmak hayati bir önem taşır. Kamu kurumları iletişim stratejilerini spekülasyon veya doğruluğu kanıtlanmamış iddialardan uzak tutarak oluşturmalıdır.

Tutarlı olmayan ve/veya gerçek bilgilerden oluşmayan iletişim kafa karışıklığına neden olarak krizlerin şiddetini arttırabilir. Tersine, güvenilir kaynaklardan gelen güçlü veriler ve bu kaynaklara uygun şekilde referans verilmesi iletilen bilgilerin doğruluğuna olan güveni güçlendirir. Bilgilerin en az üç (3) kaynaktan doğrulanması genel bir uygulama tavsiyesidir.

3.Adım: COVID-19 kriz iletişim senaryolarınızı oluşturun

Küresel bir krizle başa çıkılabilmesi amacıyla oluşabilecek senaryolara yönelik önceden onaylanmış mesajları içeren bir İletişim Planı hazırlayın. Bu tür senaryolar hazırlanırken aşağıdaki iki örnekte yer alan unsurlar dikkate alınabilir:

Senaryo 1: Bir çalışanın COVID-19'a yakalandığı tespit edildi

- ❖ Kurumsal prosedürleriniz ve politikalarınızı uygulamaya koyan planlanmış protokolünüzü uygulayın
- ❖ Kurum personelinin tamamını halihazır durum ve gerçekleştirilecek faaliyetler hakkında bilgilendirin
- ❖ Personeli rahatlatın ve lojistik bilgiler sağlayın

- ❖ Senaryolara ilişkin sosyal medya gönderilerinizi, bildirimlerinizi ve e-posta örneklerini içeren şablonları kriz öncesinde hazırlayın
- ❖ Önleyici tedbirleri alın (dezenfeksiyon prosedürleri, hijyen vb.)
- ❖ Kurumunuz bina ve tesislerinin ne kadar tehlikeye maruz kalabileceğini değerlendirerek gerekli faaliyetleri belirleyin ve ilgililere iletin.
- ❖ Genel Müdürün veya diğer üst düzey yöneticilerin enfekte olması durumunda tebliğler hazırlayın.

Senaryo 2: Vatandaş için hizmet veren binalarda COVID-19'lu bulundu

- ❖ Önceden belirlediğiniz prosedürlerinizi ve izolasyon politikalarını içeren faaliyet planınızı uygulayın
- ❖ Empati kurun ve önleyici kontrollere uymadığı için paydaşlarınızı/çalışanlarınızı suçlamayın
- ❖ Tüm paydaşlarınızı (personeliniz dahil) bilgilendirin ve prosedürlerinizi açıklayan bir duyuru hazırlayın
- ❖ Paydaşlarınızı rahatlatın ve virüslü olanlara destek sağlayın
- ❖ Hızlı reaksiyon vermenizi sağlayacak taslak bir tebliğ metnini önceden hazırlayın
- ❖ Kurumunuzun karşı karşıya olduğu tehlikeyi değerlendirin ve faaliyetlerinizi adım adım planlayın. Planlamanız hakkında paydaşlarınızı da bilgilendirin.

4. Adım : Uygun iletişim yöntemlerini / araçlarını belirleyin

Halihazırda paydaşlara ulaşmak amacıyla kullanılacak bir çok iletişim aracı bulunmaktadır. Kriz sırasında etkili bir şekilde iletişim kurmak için aşağıda bazıları yer alan geleneksel ve yeni araçların bir karışımını oluşturmanız faydalı olacaktır.

- ❖ Salgın hakkında özel bir **web sayfası** oluşturun
- ❖ Mesajlarınızın düzenli olarak yayınlanmasını hazırlamak / planlamak ve yanıtları izlemeden sorumlu bir **sosyal medya ekibi** oluşturun.
- ❖ Paydaşlar, COVID-19'un kamu hizmetleri üzerindeki etkisiyle ilgili sorular için bir **yardım hattına** sahip olmaktan memnun kalacaklardır



- ❖ Çalışanlar ile hızlı, gizli olmayan iletişimin gerçekleştirilebileceği **gruplara yönelik resmi olmayan iletişim kanalları** belirleyin.
- ❖ Paydaşlar veya çalışanlarla iletişim kurmak için **web seminerlerini** kullanabileceğinizi hatırlayın.
- ❖ Web sitesinde / iç iletişim kanalında (intranet portalı) **düzenli** podcast'ler yayınlayın
- ❖ Radyo / televizyon kanalları aracılığıyla **düzenli bildirimler** gönderin
- ❖ Kısa mesajlar **kullanın**, SMS gönderin.
- ❖ **Çevrimiçi toplantı / konferans araçlarından** faydalanarak iş sürekliliğini sağlayın.

5. Adım: Kurum Personeli İle İletişim Sağlayın

Etkili ve başarılı iletişim; personelin, durumun ne olduğu hususunda açık ve net bir şekilde bilgilendirilmesi ile başlar. Kurum çalışanları ile kurulan bu iletişimde esas hedef; durumu aydınlatmak, karışık mesajlaşma ve kafa karışıklığını ortadan kaldırarak personelin endişesini azaltmaktır. Bu çalışmalar, kurum çalışanlarının güvenlik ve kriz yönetimine ilişkin adımlar konusunda yönetimi değerlendirmesini ve güvenmesini sağlayacaktır.

Personel ile iletişim kurulurken aşağıdakiler dikkate alınabilir:

- ❖ Yüzeylerin (ofis ekipmanı, aletler, vb.) nasıl dezenfekte edileceği dahil olmak üzere koruyucu önlemler hakkında düzenli iletişim ve DSÖ veya diğer güvenilir kaynaklardan gelen güncellemelerin paylaşılması.
- ❖ Uzaktan çalışanlar ile yöneticiler düzenli iletişimi sürdürmelidir.
- ❖ Personel kararların nasıl alındığını bilmelidir (kararların arkasındaki mantığı açıklayın)
- ❖ Bilgileri zamanında iletin (tüm yanıtların bilinmesini beklemeyin)
- ❖ Anksiyete ve stres yaşayan personele empati ve özen gösterin
- ❖ Yönetimin endişelerini ve taahhüdünü dürüst ve şeffaf bir şekilde paylaşın

6. Adım : Paydaşlarla iletişim kurun

Paydaşlara çalışanlardan farklı bir yaklaşım göstermek gerekir. Paydaşlara karşı güven oluşturmak ve paydaşların idarelerin kendi gerçekliklerini anladıklarını bilmeleri için idareler düzenli bir bilgi akışı sağlamalı, güncellemeleri iletmek için uygun kanallar oluşturmaları gerekir. Paydaşlarla iletişim kurulurken aşağıdakiler dikkate alınabilir:

- ❖ İş sürekliliğinde önemli olan tedarik zincirinin bütünlüğünün bozulmaması için yönetim tarafından prosedürler ve görevlendirilen personeli paydaşlara bildirin
- ❖ Empati kurarak kurum paydaşlarının güvenliğini sorgulayın
- ❖ İş sürekliliği planını paydaşlara bildirin
- ❖ Yönetimin temel değerlerini yeniden vurgulayın, şeffaf olun
- ❖ Esneklik ve desteği, mümkün olan her aşamada gösterin
- ❖ Düzenli olarak hatırlatıcı metinler ve/veya web yayınları yayınlayın
- ❖ Paydaşları dinleyerek konu hakkında görüş alışverişinde bulunun, karar sürecine paydaşlarınızı dahil edin

7. Adım: Kurum faaliyetlerini çevrimiçi araçları kullanarak yeniden organize edin ve paydaşları yeni planlamadan haberdar edin

Salgın hastalık döneminde DSÖ tarafından tavsiye edilen sosyal mesafe önlemleri ve uygulanan seyahat kısıtlamaları nedeniyle toplantıları veya etkinlikleri çevrimiçi araçlar kullanarak yeniden planlamak veya iptal etmek ve bunları zamanında ilgili paydaşlara iletmek için planlama yapmak gerekir.

Yeni planlamada kullanılacak iletişim yöntemleri katılımcıların türüne göre belirlenmelidir. Mevcut durumun ne kadar süreceği öngörülemediğinden, iş sürekliliğinin sağlanmasına yönelik çevrimiçi araçların kullanımının araştırılması ve kullanılacak araçların güvenlik ve erişilebilirliğinin değerlendirilmesi önerilmektedir.

8. Adım: Medya sorularına hazırlanması

Kamu idarelerinin veya kuruluşların medyanın zorlayıcı soruları için matbu cevapları hazırlanması faydalıdır. Bu tür sorgulara hazırlanırken aşağıdakiler düşünülebilir:

- ❖ Zor soruları önceden tahmin edin ve dürüst yanıtlar hazırlayın
- ❖ Empati, şeffaflık ve endişeyi yansıtan gerçeklere dayalı mesajlar geliştirin



- ❖ Düzenli kısa basın brifingleri vasıtasıyla medya ile düzenli iletişim kurun
- ❖ Paydaş/izleyici tepkilerini sosyal medyadan veya diğer medya yorumları ile takip ederek ölçün ve değerlendirin
- ❖ Medya sorularına zamanında yanıt verin
- ❖ Medyayı alınan eylemler, planlanan eylemler ve bunların paydaşlar / halk üzerindeki etkileri hakkında bilgilendirin

9. Adım: Hazırlanan süreçleri sürekli olarak değerlendirin

Krizler sırasında tüm iletişim süreci her zaman akıcı olmalıdır. Kriz iletişim sürecinin, gündemi yönlendirebilmek ve krizi yönetebilmek için krizle aynı hızda proaktif olarak gelişmesi gerekir. Bu nedenle; anketler, sosyal medya incelemeleri, e-postalara verilen yanıtlar ve gerçek onaylar yoluyla paydaş tepkileri değerlendirilmelidir.

Ekibin sürekli olarak neyin başarıldığına baktığı, iletişim için doğru kanallar kullanıldığı ve mesajların kurumun temel değerleri ile sınırlandırıldığı, iletişimin gönderilip alındığından emin olmak için stratejiyi iyileştirmek için geri döndüğü bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaç vardır.

10. Adım: Yeniden oluşturmaya hazırlanın

Kriz sırasında iletişim için büyük çaba sarf edilmesi gerekeceken, Yönetim süreçlerini yeniden inşa etmeye başladığında kriz sonrası iletişim sürecini stratejik hale getirmek için aynı miktarda çabaya ihtiyaç duyulacaktır. Bu kriz, dünyanın daha önce gördüğü diğerleri gibi sonunda sona erecek. Kriz iletişim ekibinin, planlamalar kadar kriz sona erdiğinde gönderilecek mesajları da hazırlaması önerilir. Kurumların normal çalışma hayatına ve ofislere geçişe yönelik bir planlamaya ve paydaşlarla güven ilişkisini yeniden kurmaya ihtiyacı olacağı aşikardır.

Sonuç

Kriz yönetiminin temel unsuru, etkili iletişimdir. Etkili ve proaktif bir kriz iletişimi, koruyucu önlemlerin benimsenmesine yardımcı olarak kaynakların daha iyi kullanımını sağlar. WCO; zamanında sağladığı kılavuzlar, kaynaklar ve tebliğler ile bu dönemde üyelerini desteklemeyi sürdürecektir. Üyeler, bu belgeyi geliştirmek için, bu kriz döneminde izleyicileri daha iyi bilgilendirmek için benimsedikleri iletişim stratejilerine ilişkin deneyimlerini / en iyi uygulamalarını paylaşmaya davet edilmektedir.

Ek-3

Kriz İletişim Planı Örneği

Amaçlar²⁰

- ❖ Kriz esnasında iç ve dış paydaşlara doğru bilgileri aktarmak,
- ❖ Paydaşların, krize ilişkin bilgiyi en verimli ve uygun kanallardan almasını temin etmek,
- ❖ Krizler öncesinde gerçekleştirilecek önleyici çalışmalar ile acil durumlarda iletişim boşluklarının önlenmesi,
- ❖ Kurumsal faaliyetlerin normal seyrinde ve en az maliyet ile gerekli duyuruları yapmak için kullanılacak bir plan oluşturmak.

Kriz İletişim Politikası

Bir kurum faaliyet veya çalışan bilgilerini içeren bir acil durum veya kriz durumunda, kurumun genel politikası, iç ve dış kamuoyuna mümkün olan en kısa sürede tam ve doğru bilgi sağlamak olacaktır. Bilgiler her zaman doğrulanabilir gerçeklere dayanmalıdır.

Kriz iletişimde, paydaşlarla her zaman dürüstlük ve işbirliğinin sürdürülmesi esastır. Ancak bilgiler, kurum personeli ve faaliyetlerin güvenliği ile tutarlı olmalıdır.

Kriz Komuta Merkezi Takımı

Üst Yönetici / Gövvelendirdiği Personel	Tel (İş) : 0-312-xxx xx xx
	Tel (Cep) : 0-5xx- xxx xx xx
Komuta Kontrol Merkezi Yöneticisi	Tel (İş) : 0-312-xxx xx xx
	Tel (Cep) : 0-5xx- xxx xx xx
Basın ve Halka İlişkiler Müşaviri	Tel (İş) : 0-312-xxx xx xx
	Tel (Cep) : 0-5xx- xxx xx xx
Kriz Durumuna Göre Belirlenecek Birim Amiri	Tel (İş) : 0-312-xxx xx xx
	Tel (Cep) : 0-5xx- xxx xx xx

20

<http://startup.choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2019/07/Crisis-Plan-Sample1.pdf> sayfasından alınarak Türkçeleştirilmiştir.



Gerektiğinde, aşağıdaki kişilerle aşağıdaki konularda konu uzmanı olarak hizmet vermek üzere iletişime geçilebilir:

Basın ve Halka İlişkilerden Sorumlu	Tel (İş) : 0-312-xxx xx xx
	Tel (Cep) : 0-5xx- xxx xx xx
Uzman Personel	
Kriz Durumuna Göre Belirlenecek	Tel (İş) : 0-312-xxx xx xx
	Tel (Cep) : 0-5xx- xxx xx xx
Teknik Uzman	
Personel İşlerinden Sorumlu	Tel (İş) : 0-312-xxx xx xx
	Tel (Cep) : 0-5xx- xxx xx xx
Görevli Personel	

Kriz Komuta Merkezi

Durum gerektiriyorsa Kriz Komuta Merkezi Yöneticisi iletişim işlevlerini merkezde yönlendirecektir.

Kriz Komuta Merkezi Yerleşkesi

- A Blok Konferans Odası #2-D

2-D Uygun Değil ise Alternatif Lokasyon C Blok Eğitim Odası #6-B

Merkez Özellikleri :

- ❖ Tüm birimlere/başkanlıklara/katlara merkezi erişim
- ❖ Basın için yakındaki resmi resepsiyon alanı (Oda #2-E)
- ❖ Yakınlarda bulundurulacak iki fotokopi cihazı veya merkezi
- ❖ İletişim personelinin ofislerine yakınlık
- ❖ Alt koridorda yiyecek/içecek erzak dolabı
- ❖ Birden fazla telefon hattı

Kriz Komuta Merkezi Uydu Operasyonları

Bazen bir kriz karargâhın kullanılamaması durumunda kriz mahallinde veya uzak bir tesiste bir uydu Kriz Komuta Merkezinin kurulmasını gerektirebilir. Bu, çalışanların ölümüne neden olan bir soygunu, uzun süreli rehine durumunu veya doğal bir felaketi içerebilir. Bu tür kararlar, KKM Ekip Üyelerine danıştıktan ve durumu değerlendirdikten sonra Kriz Komuta Merkezi (KKM) yöneticisi tarafından alınır, bu sorumluluk KKM yöneticisine aittir.

Belirlenen konumlar :

Ankara- Ek Bina 5

Kriz Komuta Merkezi Gereksinimleri

KKM etkinleştirilirse, aşağıdaki öğelerin bazıları veya tümü odaya eklenmelidir:

- ❖ KKM ekip ofislerinden temin edilecek 3 adet bilgisayar
- ❖ Bilgi Teknolojilerinden alınacak 2 adet Dizüstü Bilgisayar – dahili tel xxxx
- ❖ Yedek toner kartuşları ve kağıtlarıyla birlikte faal bir yazıcı
- ❖ Ekip üyelerinin ofislerinden alınacak ilave telefonlar
- ❖ Hoparlör (xx biriminden)
- ❖ Uzatma kabloları veya güç şeritler
- ❖ Kuru işaretleyiciler (Duvar panosu için)
- ❖ Kriz Araç Seti #1 (bkz. ek)
- ❖ Hesap Makineleri
- ❖ Şarj cihazlı kurum cep telefonları
- ❖ Şarj cihazlı kişisel cep telefonları
- ❖ Eğer mümkünse acil ihtiyaçlar için kurumsal kredi kartı

Kriz Komuta Merkezinin Aktifleştirilmesi

Krizlerde, KKM aşağıda belirtilen durumlarda belirtilen birim/makamların talimatı ve yönlendirmesiyle aktif hale gelir:

1. Kurumsal İletişim Ekibi



2. Üst yönetici veya yetkilendirdiği kamu görevlisi
3. KKM yöneticisi

Kriz Komuta Merkezi Etkinleştirildiğinde

KKM yöneticisi ile iletişime geçtiğinizde, aşağıdaki görevleri hemen gerçekleştirin:

- ❖ Dahili telefonunuzu aşağıdaki prosedürle KKM'ye yönlendirin:
- ❖ Prosedür: Arama *x, KKM uzantısını girin, üç bip, yönlendirmeyi onaylayacaktır
- ❖ Randevularınızı dört saatlik aralıklarla iptal etmesi için bir iş arkadaşınızı bilgilendirin.
- ❖ KKM telefonu olarak belirlenen telefonunuz varsa telefonunuzu ve Kriz Planı Dosyanızı yanınıza alın.
- ❖ Bilgisayarınız bir KKM terminali olarak belirlenmişse, onu iletişim merkezine götürmek için iş arkadaşlarınızdan yardım isteyin.
- ❖ KKM'ye ilerleyin.

KKM Ekibi toplandıktan sonra, Kriz Komuta Merkezi Yöneticisi:

- ❖ Resepsiyon görevlisine/santral panosuna, medyadan gelen tüm aramaların KKM'ye yönlendirileceğini söyleyin.
- ❖ KKM kapısına odaya erişimi sınırlayan işaretler asın.
- ❖ İki ekip üyenizi telefonlar/PC'ler gibi ekipmanları kurmak için görevlendirin.
- ❖ Nizamiyeye veya resepsiyona basın temsilcilerinin gelebileceğini bildirin ve bir KKM Ekib Üyesi onları karşılayana kadar resepsiyon/nizamiyede beklemelerini sağlayın.
- ❖ Birincil ekip üyeleri müsait değilse, KKM Ekibiyle dönüşümlü olarak iletişime geçin.
- ❖ Üst yöneticiyi ve/veya sekreterini KKM'nin aktif olduğu ve daha fazla bilgi/durum raporlarının geleceği konusunda bilgilendirin.
- ❖ Numarası: (312) XXX-XXXX

- ❖ Kriz durumunu ve kilit oyuncuları belirlemek için anında gerçek bulma araştırmalarına başlayın.
- ❖ Tüm kilit oyunculara, KKM tarafından talimat verilmedikçe medyaya veya personele herhangi bir açıklama yapılmaması talimatını verin.

Kriz Komuta Merkezi Ekibinin Sorumlulukları

Kriz Komuta Merkezi Yöneticisi

Genel Sorumluluklar

- ❖ Kriz durum değerlendirmesi yapar ve Kriz Komuta Merkezi üyelerini (ilgili toplantıya çağırır.
- ❖ KKM Ekibini kriz yönetimi, kontrol altına alma ve çözümleme konusunda yönlendirir.
- ❖ Krize yardımcı olmak için kurumdaki uygun departmanları ve alan uzmanlarını harekete geçirir.
- ❖ Üst yönetimi bilgilendirir.
- ❖ Krizle ilgili harcamaları ve iletişimi yetkilendirme

Yetenek Seti

- ❖ Kapsamlı iletişim süreci bilgisi ve özellikle medya ilişkileri teknikleri hakkında ayrıntılı çalışma bilgisi.
- ❖ Kurumsal karar verme yeteneği.
- ❖ Farklı kriz senaryolarında işletim prosedürlerine yönelik genel bilgi ve anlayış.
- ❖ Kriz iletişimi ve kriz yönetimine ilişkin kilit personelin organizasyon yapısı ve rollerine aşinalık.
- ❖ Koçluk mentörlük yetenekleri.
- ❖ Görevler - Seferberlik
- ❖ Geri çağırma rollerini başlatma.



- ❖ Rollerini atama ve gönderme.
- ❖ Gerekirse olay yeri ekibini atayın.
- ❖ Siteden güncellemeleri alma.
- ❖ Durum hakkında üst yönetimi bilgilendirme.
- ❖ Yeterli kaynakların mevcut olduğundan emin olma.
- ❖ Medya ile ilk iletişimin geliştirildiğinden emin olma.

Görevler - Sürekli Müdahale :

- ❖ KKM politikasına ve karar alma sürecine katılmak, yönetimin politika ve kararlardan haberdar edilmesini sağlamak.
- ❖ İletişim stratejisinin, krizde KKM ile istişare edilerek geliştirilmesi ve ayarlanması.
- ❖ İletişim yanıtını periyodik olarak gözden geçirmek, cevaplar 12 saatten fazla devam ederse, vardiya planlamak. Rollerini güncellemek veya ayarlamak.
- ❖ Mesajların tutarlılığını sağlanması amacıyla site ve KKM arasındaki dış iletişim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak.
- ❖ Konu ile ilgili hükümet yetkilileriyle temasların yürütülmesinde KKM'nin desteklenmesini sağlamak.
- ❖ Kurum sözcüsü olarak uygun kamu görevlisinin görevlendirilmesini sağlamak.
- ❖ Haber bülteninin onaylanması için gerekli onay mekanizmalarını kurmak ve yönetmek.

Kriz Komuta Merkezi Ekibine İlişkin Sorumluluklar

Genel Sorumluluklar

- ❖ İhtiyaç duyulan lojistik destek, yardım ve malzemelerin temini
- ❖ Olgu bulma görevlerini yürüterek ve gelen bilgileri doğrulayarak, önemli bilgilerin kanalları olarak hizmet etme.
- ❖ Birincil ve ikincil kriz bileşenlerini ve göstergelerini ele almak için stratejiler

formüle etme.

- ❖ Kurumsal İletişim ile bağlantılı olarak, en etkili kanallar aracılığıyla harici ve dahili bilgilerin oluşturulmasına ve dağıtılmasına yardımcı olma.
- ❖ Kronik kriz aşamasında takip değerlendirmeleri yapma.

Sözcü

Krizle ilgili medya sorularını açık, özlü, doğru ve zamanında yanıtlayın. Bu raporlamanın gerçekleri doğru bir şekilde içermesi ve olayla ilgili dengeli bir görüş sunmasını sağlayın.

Genel Sorumluluklar

- ❖ • Krizle ilgili tüm medya soruları için irtibat kişisi olarak görev yapma.
- ❖ • Medya Brifing Odası'nı etkinleştirme ve yürütülen faaliyetleri denetleme.
- ❖ • Brifing odası için ekipman ve malzeme ihtiyaçlarını organize etme.
- ❖ • Medya bağlantılarının güncel ve kolayca erişilebilir telefon/e-posta listesini tutma.

Yetenek Seti

- ❖ Medya ilişkilerinde eğitim almış olma.
- ❖ Özellikle baskı altındayken açık ve özlü bir dil kullanma becerisi.
- ❖ Pratik medya röportajı deneyimi (profesyonel görev tanımında yer alması önerilir)
- ❖ Kurumun tüm faaliyet ve yerleşkeleri hakkında çalışma bilgisi.
- ❖ Krizlerde basın ve halkla ilişkiler sürecinin işleyişine dair tecrübe ve bilgi.

Görevler - Seferberlik

- ❖ Birincil Medya Brifing Odasının Kurumsal Genel Merkez'de uzak bir yerde bulunup bulunmayacağını belirleyin, yer veya kriz mahallinde.



Kriz bölgesinde veya uzaktan bir Basın/Medya Brifing Merkezi kurulursa:

- ❖ Araç takımlarından birini alın.
- ❖ KKM Yöneticisini, Basın Brifing Odasının konumu, telefon ve diğer ayrıntılar hakkında bilgilendirin.
- ❖ Arka plan güncellemelerini alın.
- ❖ Kriz bölgesine varıldığında:
- ❖ Olay yeri görevlileriyle birlikte durum analizi geliştirin.
- ❖ Ayrıntıları ve ilk ifadeleri toplayın/belirleyin.
- ❖ Basın bülteninde sorumlu personeli belirleyin.
- ❖ İlave olarak teknik ve kıdemli sözcülerin gerekli olup olmadığını belirleyin.
- ❖ KKM Ekibini bilgilendirin ve düzenli iletişim sağlayın.
- ❖ Gerektiğinde KKM Yöneticisine medya brifingleri sağlayın.

Durum analizi tamamlandıktan sonra:

- ❖ Dış İletişim Uzmanı ile birlikte bilinen gerçekleri kullanarak ilk yayını hazırlamak için çalışın.
- ❖ İlk sürümün onay sürecini yürütün.
- ❖ Basın/medyaya ilk yayının dağıtımını koordine edin.
- ❖ Basın/medya yanıtını başlatın.
- ❖ Günlük medya programını geliştirin.

Görevler - Sürekli Müdahale

- ❖ Medyadan gelen tüm sorulara zamanında, doğru ve samimi bir şekilde yanıt verin.
- ❖ Tamamlanmamış bilgi taleplerini daha fazla işlem için KKM Yöneticisine iletin.
- ❖ Yanıtın izlenmesini sağlanması amacıyla basın izleme ve analiz birimiyle birlikte çalışın. Hassas görüşmelerin özel olarak izlenmesini isteyin.

- ❖ KKM Yöneticisi liderliğinde gerçekleştirilen bilgi güncellemelerine katılım sağlayın.
- ❖ İhtiyaç olması halinde stratejilerin değiştirilebilmesi ve uygun bilgilerin toplanabilmesi için belirlenen potansiyel sorunlar konusunda KKM Ekibini yönlendirin.
- ❖ Basın konferansları, brifingler ve fotoğraf fırsatları düzenlemek ve yürütmek için KKM Ekibi ile birlikte çalışmak.
- ❖ KKM üyelerine ve üst düzey yöneticilere mülakatlardan veya konferanslardan önce koçluk yapın.
- ❖ Sözcü, tüm medya soruları için birincil irtibat noktası görevi görecektir ve gerekirse Basın/Medya Brifing Odasında medya brifingleri düzenler.

Genel kurallar

- ❖ Kurum hakkında arka plan bilgilerini içeren bilgi formları basın brifingleri öncesinde hazırlanmalıdır. Bu bilgiler sıkça sorulan sorulara yanıt verecek biçimde düzenlenmelidir.
- ❖ İhtiyaç olması halinde kısa ve öz ifadeler KKM ekibi tarafından hazırlanmalıdır. Bu ifadeler onaylandıktan sonra, sözcü tarafından geleneksel kanallar aracılığıyla medyaya iletmelidir. Sözcü, onaylananların ötesinde ek bilgi sunmamaya dikkat etmeli, ancak mevcut olduğunda ek gerçekleri sağlamaya söz vermelidir.
- ❖ Kurumun basına yardımcı olma taahhüdünü mümkün mertebe güçlendirin, ancak onlara kurum çalışanlarının kimliğini veya diğer mahremiyet konularını korumaya yönelik prosedürler ile bunların nedenlerini hatırlatın.
- ❖ Kurum tesislerinde basın, KKM Yöneticisi ve/veya Sözcüsü tarafından yönlendirildiği şekilde belirli alanlarla sınırlandırılmalıdır. Bu alan Basın/Medya Brifing Odası olmalıdır.
- ❖ Basın, medya saha dışında çalışırken bilgi toplamasına ve filme alınmasına müdahale etmeyin. Medya temsilcilerine müdahale eden veya onları rahatsız eden kurum personelinin raporları veya fotoğraflarının muhtemelen asıl konudan daha fazla soruna neden olabileceğini unutmayın.
- ❖ Yaralanan veya öldürülen kişilerin kimliklerini, mağdurun ailesi yetkili makamlar tarafından bilgilendirilinceye kadar korunması gerektiğini unutmayın.



- ❖ Demeçlerinizde “yorum yok” ifadesini kullanmayın alinizde gerçekler yoksa, medyaya, gerçekler ortaya çıktıkça onlara geri döneceğinizi söyleyin.
- ❖ Olabildiğince açık ve dürüst olun. Yalan söylersen ya da yarım doğru söylersen er ya da geç yakalanma riskiniz vardır. Kötü haberler gizlenemez; medya bilgilerini başka yerden alacaktır.

Sözcü müsait değilse, aşağıdakilerle ilgili sorulara açık ve doğru bir şekilde yanıt verin:

- ❖ Ne oldu.
- ❖ Nerede oldu (belirleyebildiğiniz kadarıyla).
- ❖ Ne zaman gerçekleşti (saat ve tarih).
- ❖ Ne etkilendi, (ekipman, tesisler veya ürünler)
- ❖ Mevcut durumun olgusal değerlendirmesi.
- ❖ Bilinen yaralı, hastaneye kaldırılan veya ölü sayısı (**isim vermeyin**).

Aşağıda belirtilen konularda yorum YAPMAYIN ve soruları yanıtlamaya ÇALIŞMAYIN:

- ❖ Hasarın maddi tahminleri
- ❖ Sigorta kapsamı
- ❖ Muhtemel nedenleri
- ❖ Suçlama veya sorumluluk
- ❖ Kurumun sorumluluğu, kusuru veya ihmali anlamına gelebilecek her şey.

Son söz olarak;

- ❖ Şüphemiz olduğunda bırakın. Sorunun yanıtını bilmiyorsanız, uygun olduğunda, öğrenmeye çalışarak mümkün olan en kısa sürede geri arayacağınızı söyleyin.
- ❖ Söylediğiniz her şeyin kayıt altına alınacağını unutmayın.
- ❖ Görüşmelerinizde kiminle konuştuğunuzu (telefon numaraları dahil) ve basına hangi gerçekleri açıkladığınızı gösteren bir kayıt oluşturun.
- ❖ KKM Ekibine tüm medya bağlantılarını bildirin.

Sözcünün Sorumlulukları

Görüşme Talepleri

Basın röportajlarını kabul edip etmeme kararı, bir kriz durumunda ciddi bir konu olduğundan röportajı kabul etmeden veya reddetmeden önce aşağıdaki konuları değerlendirmelisiniz:

- ❖ Katılmakla **ne kazanacağınızı** anlamalısınız. Kazanacak bir şeyiniz yoksa, muhtemelen kabul etmemelisiniz. Ayrıca, risk faktörleri beklenen kazançtan daha ağır basıyorsa, muhtemelen siz de katılmak istersiniz.
- ❖ **Risk faktörlerini** değerlendirin. Bu, ortamla olan rahatlık düzeyine, görüşmecinin kim olduğuna, hazırlık sürenizin miktarına ve medya sizin katılımınız olmadan bir haber yaparsa organizasyonun ne kadar zarar göreceğine bağlıdır.
- ❖ **Kontrolün kimde olduğunu**, gerçekten sizde olup olmadığını değerlendirin. Medyanın veya yönetimin etrafınızda dolaşması riskini değerlendirmeniz gerekir. Resmi Sözcünün kim olduğunu herkese açıklamak faydalı olacaktır.
- ❖ **Mesajınızı iletebileceğinizden emin** olun. Cevabınız evetse, o zaman Sözcünüzün mesajı anladığından ve günlük dilde açıklayabildiğinden emin olmalısınız.
- ❖ İzleyici kimliğini değerlendirin. Önemli bir faktör de seyircinin kendisidir. Yerel bir gazete izleyicisi, dışarıdan gelenlere göre mesajınıza karşı daha duyarlı olabilir ve başlamak için iyi bir yer olabilir.
- ❖ **Güvenilir, eğitilmiş bir Sözcünüzün** olduğundan emin olun. Röportaj talebi yapıldığında eğitim için zaman kalmamıştır.
- ❖ Haberle veya TV haber raporuyla aynı anda yayınlanacak fotoğraflar mesajınızı güçlendirecek mi yoksa onunla çelişecek mi? Yardımcı olacak resimler veya kamera erişimi sağlayabilirsiniz.



İlk Olay Bilgi Formu

Ne oldu?	
Nasıl oldu?	
Neden oldu?	
Nerede oldu?	
Ne zaman oldu?	
Ölü ve yaralı var mı?	
Tehlike devam ediyormu?	
Sorunu kontrol etmek için neler yapılıyor	

Medya İletişim Sorumlulukları

Kurumun büyüklüğüne bağlı olarak Sözcü ve Medya İrtibat Görevleri tek bir kişi tarafından yerine getirilebilir.

Rol

Basın mensuplarının görevlerini yapabilmeleri için işbirliği içinde kolaylaştırıcı bir şekilde barındırılmalarını sağlayın.

Genel Sorumluluklar

Basın için irtibat personeli olmak.

Basın/Medya Brifing Odasının kurulumu ve işleyişini denetlemek.

Sözcü ile yakın bir şekilde basının bilgi ve tesis ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak için çalışmak.

Yetenek Seti

- ❖ Etkinlik yönetimi deneyimi.
- ❖ Krizlerde basın ihtiyaçları konusunda tecrübe.
- ❖ (Kuruluşun) faaliyetlerinin, güvenlik prosedürlerinin ve yerleşkelerinin bilinmesi.

Görevler – Seferberlik Anında

- ❖ Sözcü ile koordineli olarak Medya Brifing Odası ve bekleme alanının yerini belirleme.

- ❖ Medya Brifing Odası tabelasını kurma.
- ❖ Medya Brifing Odası kurmak ve tedarik etme.

Görevler – Sürekli Müdahale

- ❖ Medya için güvenlik prosedürlerini düzenleme.
- ❖ Basın kimliğinin/ziyaretçi yaka kartlarının dağıtımını koordine etmek.
- ❖ İhtiyaç halinde Personel Basın Brifing Odasını hazırlama.
- ❖ Basın Brifing Odası'nın onlar için uygun olduğunu medyaya bildirme.
- ❖ Medya mensuplarına (kuruluş) mülkündeyken her zaman eşlik edildiğinden emin olma.
- ❖ Medyaya yeni durum raporları, haber bültenleri ve haber konferansı programları hakkında bilgi verme.
- ❖ Ek bilgiler, arka planlar ve fotoğraf sağlama.
- ❖ Basın/haber konferanslarının başkanlığını yapmak.

Basın/Medya Brifing Merkezi

Gerekli görüldüğü takdirde bir Medya Brifing Odası kurulabilir.

- ❖ Bir personelinizi, nizamiyeden veya resepsiyondan Basın/Medya Brifing Merkezi'ne kadar medyayı eşlik etmesi amacıyla görevlendirin.
- ❖ Bir konuşmacı podyumu kurun.
- ❖ Kağıt tahtası hazırlayın ve işaretleyicilerin bulunduğundan emin olun.
- ❖ Yeterli sayıda eklenti sağlamak için güç şeritlerini duvar prizlerine takın.
- ❖ Basın temsilcilerine kimlik dağıtmak.
- ❖ Basın çalışanlarına arka plan bilgileri ve bilgi notlarının yanında yakındaki restoranların ve otellerin bir listesini sağlamanız faydalı olacaktır.
- ❖ Kurum personeli ile basın temaslari sınırlı olmalıdır. Bu nedenle muhabirleri yiyecek/içecek maddeleri için kafeteryaya yönlendirmekten kaçınin.



- ❖ Kriz süresine bağlı olarak lojistik desteği düşünün ve kahve, fincanlar ve hafif atıştırmalıklar ayarlayın.
- ❖ Kriz sırasında medyanın personelle karışmasını önlenmesi amacıyla en yakın tuvaletleri “sadece medya” olarak atayın.
- ❖ Medya için bir brifing programı oluşturun. Odadan ayrılmadan önce bir sonraki brifing zamanını kağıt tahtasına asın.
- ❖ Brifingde kullanılacak sunumlar için ekipmanı ve ışıkları çalıştırması amacıyla bir personel görevlendirin.
- ❖ Tüm korumalı bağlantıların oturum açma bilgileri ve parolaları dahil olmak üzere medyanın wi-fi erişimine sahip olduğundan emin olun.

Dış Haberleşme Uzmanı

Kurumun büyüklüğüne bağlı olarak bu işlev, Sözcü rolü ve/veya Medya İrtibat Görevi ile birleştirilebilir.

Rol

- ❖ Kurum içi mesajlarla uyumlu dış iletişimler geliştirmek ve sunmak.

Genel Sorumluluklar

- ❖ Basın ile ilgili tüm iletişimlerin geliştirilmesi ve üretilmesi için liderlik yapmak.
- ❖ Krize tepkiler ve basın faaliyetleri konusunda birincil uzman olarak hareket etmek.
- ❖ Diğer iletişim uzmanlarıyla yakın işbirliği içinde gerekli materyalleri oluşturmak için çalışmak.
- ❖ Belirlenen medya yayınlarını, brifingleri ve röportajları koordine etmek için Sözcü ve/veya Medya İrtibat Kişisi ile yakın işbirliği içinde çalışmak.

Yetenek Seti

- ❖ Güçlü yazışma yeteneği.
- ❖ Basınla ilişkiler ve medya işleyişine aşinalık.
- ❖ Kurum faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olunması.
- ❖ Basılı, ticari ve yayın medyası hakkında sağlam bilgi.

Görevler – Seferberlik

- ❖ KKM yöneticisi ile bilgi güncellemeleri için prosedürler oluşturma.
- ❖ Arka plan bilgilerinin, bilgi setlerinin ve destekleyici materyallerin dağıtım için hazır olduğundan emin olmak.
- ❖ KKM Ekibinin diğer üyeleriyle yakın işbirliği içinde durumu değerlendirmek ve dış müdahaleler için stratejiler ve taktikler belirlemek için çalışmak.
- ❖ Haber bültenini (ilk) hazırlama.
- ❖ Sosyal medya gönderi görevlerini yerine getirme.

Görevler – Sürekli Müdahale

- ❖ KKM Yöneticisi ve Sözcüsü ile birlikte çalışarak gerekli medya materyallerini geliştirmek.
- ❖ Sözcüyü önemli mesajlar, açıklamalar, haber bültenleri ve medya taktikleri hakkında bilgilendirme.
- ❖ KKM Yöneticisi tarafından yönlendirildiği biçimde dış iletişim mesajlarını oluşturmak.
- ❖ Uygun iletişim yöntemlerini belirleyerek mesajı iletmek.
- ❖ Yönlendirildiği takdirde medya sorularına yanıt verme.
- ❖ Kriz iletişim stratejileri hakkında öneriler geliştirmek.
- ❖ Oluşturulan mesajlara yönelik onay mekanizmalarını çalıştırmak.
- ❖ Sosyal medyayı yönetme çalışmalarını yürütmek.

İç İletişim Uzmanı**Rol**

- ❖ Çalışanlara dış mesajlarla tutarlı, zamanında ve doğru iletişimler sunmak.

Genel Sorumluluklar

- ❖ Kurum personeline yönelik iç paydaş iletişiminin geliştirilmesine liderlik etmek.



- ❖ Birincil uzman olarak krize karşı iç paydaş tepkileri konusunda çalışmak.
- ❖ Diğer iletişim uzmanlarıyla yakın işbirliği içinde gerekli materyalleri oluşturmak ve kaynakları harekete geçirmek için çalışmak.

Yetenek Seti

- ❖ Güçlü yazışma yeteneği ile hızlı ve doğru iletişim sağlama becerisi.
- ❖ Kurum kültürüne ve işleyişe hakim olmak.
- ❖ Kurum faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak.
- ❖ Kurum personeline yönelik iletişim taktik ve yöntemleri hakkında uzmanlık.

Görevler – Sürekli Müdahale

- ❖ Çalışanlarla iletişimi başlatma.
- ❖ İletişim yöntemlerini belirleyerek mesajı uygun biçimde iletmek.
- ❖ Haber bültenlerini güncelleme ve uygun iletişim kanallarını kullanarak dağıtmak.
- ❖ Kurum çalışanlarının sorularına yanıt verme.
- ❖ Kriz iletişim stratejileri ve taktiklerini önermek.
- ❖ Mesajlar geliştirerek onayları düzenlemek.

İç İletişim Uzmanı, iç iletişimden sorumludur. Bu nedele, acil durum iletişimlerinin oluşturulması ve çalışanlara dağıtılmasıyla ilgili daha özel önerilerde bulunabilir.

- ❖ Kriz, çalışanların ivedilikle harekete geçmesini gerektiren bir durum içeriyor ise etkilenen alan(lar)daki bir veya daha fazla kilit çalışanla telefonla iletişime geçerek onları yönlendirin.
- ❖ Basına dağıtılan tüm iletişimlerin iç haberleşmede de aynı anda yayınlanmasını sağlayın. Medya brifinglerinde, kapsanan ilgili noktaların bir çalışan özetini oluşturun.

- ❖ İletişimde her zaman çalışanların endişelerini dile getirin. Onaylanmış bilgileri uygun iletişim kanallarından gönderin.
- ❖ Krizlerde yetkililer yakınlarına haber verene kadar mağdurların kimliklerini, yaralıların veya ölümlerin bilgilerini veya isimlerini açıklamayın.
- ❖ Krizlerde yer alan kişilere, basına röportaj yapmamanın kendi çıkarlarına en uygun olduğunu açıklayın. Stresli koşullar altında yapılan bir görüşme sırasında, istemeden kendi güvenliklerini veya başkalarının güvenliğini tehlikeye atabilecek bir şey söyleyebilirler.

Topluluk İletişim Uzmanı

Rol

- ❖ Olayla ilgili kamu sorularını ele alın ve onlarla açık, özlü, doğru ve zamanında bir şekilde ilgilenin, böylece hissedarlar ve kilit topluluk kamuları ihtiyaç duydukları tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olur.

Genel Sorumluluklar

- ❖ Kamuoyuna ilişkin soruları zamanında, doğru ve samimi bir şekilde yanıtlamak.
- ❖ Halkın soru ve aramalarında irtibat noktası olarak görev yapmak.
- ❖ KKM Yöneticisince gerçekleştirilen bilgi güncellemelerine katılmak.
- ❖ Tutarlılığı korumak ve gerektiğinde destek sağlamak için sahadaki KKM ekip üyesi ile irtibat görevi yapın.

Yetenek Seti

- ❖ Toplulukve / veya yatırımcı ilişkilerinde deneyimli veya eğitilmiş olmak .
- ❖ Özellikle baskı altındayken açık ve özlü bir dil kullanma becerisi.
- ❖ Kurumun tüm faaliyetleri ve yerleşkeleri hakkında çalışma bilgisi.
- ❖ Genel düzeyde olay, yönetim prosedürleri ve belirli alanlardan sorumlu kişiler hakkında bilgi sahibi olunması.



Görevler - Seferberlik

KKM'ye ulaştığınızda aşağıdakileri öğrenin:

- ❖ Kamu/hissedar yanıt alanı ve telefonu.
- ❖ Kamuya açık aramaların 1-800'lü numara, sosyal medya veya diğer iletişim kanallarından alınacağını haber bültenleri aracılığıyla iletin.
- ❖ Resepsiyon görevlisini, halktan gelen tüm aramaların size iletilmesi gerektiği konusunda uyarın.
- ❖ Kamu yanıtını başlatmak için çalışın.

Görevler - Sürekli Müdahale

Halkla Başa Çıkmak İçin Genel İpuçları

- ❖ Gerçekleri proaktif bir şekilde arayanlara hemen bildirin. Açık ve dürüst olun.
- ❖ Halkı sürekli olarak küçük değişiklikler de dahil olmak üzere bilgilendirin.
- ❖ Toplumu, dış paydaşları müdahale ve karar verme sürecine mümkün olduğunca dahil edin.

Ziyaretçilerle İlgilenmek

Ziyaretçiler, aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli türlerde olabilir:

- ❖ Yetkililer
- ❖ Bilgi için meşru ihtiyaçları olan medya
- ❖ Yönetim Kurulu Üyeleri
- ❖ Yardım etmek isteyen çalışanlar
- ❖ Seyirciler ve halkın meraklı üyeleri
- ❖ O anki olağanüstü duruma bağlı olarak, kabul edilecek ziyaretçinin türü ile ilgili olarak Güvenliğe açık talimatlar verilmelidir.
- ❖ Ziyaretçilerin kaydı tutulmalıdır.

- ❖ Kriz sahasına erişim talepleri CCC Yöneticisine iletilmelidir.
- ❖ Ziyaretçilere her zaman bir çalışanın eşlik etmesi sağlanarak ziyaretçilerin kriz müdahale sürecini engellememesi garanti altına alınmalıdır.

Telefon Prosedürlerine İlişkin Hususlar

Genel kurallar

- ❖ Telefona “(kuruluş) İletişim Merkezi ile cevap verin. Size nasıl yardım edebilirim?”
- ❖ Nezaketinizi koruyun.
- ❖ Çağrılarını/görüşmeleri önceden oluşturulmuş bir Telefon Çağrı Sayfasına kaydedin.

Bir Sözcü müsait değilse

- ❖ “Şu anda tüm sözcüler telefonda. Bir mesaj bırakmak isterseniz, müsait olur olmaz aramanızı onlardan birine geri göndermelerini sağlayacağım.» diyebilirsiniz.
- ❖ Görüşmeyi sonlandırmadan önce aşağıdaki bilgileri sorduğunuzdan ve bunu Telefon Arama Sayfasına kaydettiğinizden emin olun:

- Ad Soyad
- Kurum/Kuruluş
- Telefon numarası
- Talep Edilen Bilgiler
- Aciliyet

Bir Arayan üzgünse

- ❖ İyi bir dinleyici olarak sözünü kesmeyin.
- ❖ Seslerinin tonuna göre aciliyeti değerlendirin .
- ❖ Arayandan ayrıntıları isteyin.
- ❖ Arayan kişiye en kısa sürede yardım alacağınız konusunda güvence verin.



- ❖ Asla olay hakkında yorum yapmayın.
- ❖ Yorum yapmak yerine : “Üzgünüm ama size bu bilgiyi verecek durumda değilim. Bir Sözcünün müsait olur olmaz size geri dönmesini sağlayacağım.”

Arayan kişi kabaysa

- ❖ Sakin olun ve sözünü kesmeyin.
- ❖ “Arayan her zaman haklıdır” tavrınızı görüşmeye yansıtın.
- ❖ Kişisel görüş bildirmeyin.
- ❖ Telefon Çağrı Sayfasını doldurun ve herhangi bir arayan gibi takip edin.
- ❖ Tartışmadan dinleyin, nazik ve yardımsever olun.

Bir arayan lobideyse ve biriyle konuşmak istiyorsa

- ❖ KKM yöneticisi ile konuştuğuktan sonra onu geri aramanız gerektiğini söyleyin.
- ❖ Arayan kişiden adını ve numarasını güvenlik görevlisine bırakmasını isteyin.
- ❖ Uygunsa, arayana bir sonraki konferans saatini bildirin.

KKM Yöneticisi

Bu pozisyon olmazsa olmaz değildir veya başka görevlerle birleştirilebilecek yardımcı bir pozisyonudur. Bir yönetici asistanı veya yönetici asistanı bu rol için ideal olacaktır.

Genel Sorumluluklar

- ❖ Acil Durum İletişim Merkezi'nin operasyonel kapasitesini sürdürmek (Sarf malzemeleri dâhil).
- ❖ KKM Ekibinin tüm üyeleri ve alan uzmanları ile iletişime geçildiğinden emin olmak.
- ❖ KKM Yöneticisi tarafından yönlendirildiği şekilde çoğaltma ve dağıtım faaliyetlerini koordine etmek. KKM iletişimini izlemek ve kaydetmek.
- ❖ Ek kaynakların teslimi/kiralanması için gerekli düzenlemeleri yapın.

- ❖ Dinlenme alanı, tedarik alanı ve Medya Brifing Odası dahil olmak üzere KKM tesislerini etkinleştirmek için diğer KKM Ekibi üyeleriyle birlikte çalışın.

Hukuk Uzmanı

Genel Sorumluluklar

- ❖ KKM iletişimlerini yasal ve düzenleyici uygunluk açısından incelemek.
- ❖ Hukuk bölümü için onay noktası olarak hizmet vermek.
- ❖ Birincil uzman olarak hukuki konularda hizmet vermek.

Konu Uzmanı

Genel Sorumluluklar

- ❖ Belirli faaliyetlerde birincil uzman olarak hizmet vermek.
- ❖ KKM'yi desteklemek için ilgili departmanın personelini ve kaynaklarını harekete geçirin.
- ❖ Krizin çözümünün önündeki engelleri kaldırın.
- ❖ CCC ve ilgili departman(lar) arasında irtibat görevi yapmak.

Kriz Sonrası Değerlendirici Personel

Genel Sorumluluklar

Kriz geçtikten sonra, KKM Yöneticisi bir Ekip Üyesini kriz sonrası değerlendirmeyi yönetmesi ve yazması için atar. Bu işlemde aşağıdaki hususlar değerlendirilir.

- ❖ Krizle ilgili faaliyetlerin, planlama ve prosedürlerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi.
- ❖ Kriz müdahale sisteminin iyileştirilmesi için öneriler.
- ❖ İyileştirmeleri benimsemek için zaman çizelgeleri.
- ❖ Bu rapor, tüm KKM Ekibi tarafından gözden geçirilecek ve sürecin güncellenmesi ve/veya iyileştirilmesi için önerilerle birlikte Üst Yönetime gönderilecektir.



EK-4

İyi Uygulama Örneği Bir Kriz İletişim Planı

Kriz İletişim Planı²¹

Acil bir durum oluştuğunda hemen iletişim kurma ihtiyacı ortaya çıkar. Kurumun faaliyetleri kesintiye uğrarsa, hizmet alanlar bundan nasıl etkileneceğini bilmek isteyeceklerdir. Düzenleyici kurumların ve hükümet yetkililerinin bilgilendirilmesi gerekebilir veya bilgi talep edilebilir. Tüm bu “izleyiciler”, kurum iletişim kurmaya başlamadan önce bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir.

Acil durum hazırlık programının önemli bileşenlerinden biri de kriz iletişim planıdır. Kurum acil durum anında, takip eden saatler ve günlerde hızlı, doğru ve güvenli bir şekilde yanıt verebilmelidir. Özelleştirilmiş bilgilerle birçok farklı hedef paydaşa veya kitleye ilgi ve ihtiyaçlarına uygun olarak ulaşılmalıdır. Olayın ele alınış biçimi, kamuoyunda olumlu veya olumsuz algı yaratarak kurum imajını etkileyebilir. Her bir potansiyel kitle/paydaş “Bu beni nasıl etkiler?” sorusuna cevap aramakla ilgilenir. Hedef kitlenin veya paydaşların ilgi alanlarına özel mesajlar oluşturulmasına yardımcı olmak kriz iletişim planının amaçlarından biridir.

Paydaşlar/Kitleler

Acil durumlarda kurumun paydaşlarını anlamak ve bu kitlelere doğru biçimde ulaşmak, kriz iletişim planı oluşturmanın ilk adımlarından biri olarak karşımıza çıkar. Olay sırasında ve sonrasında bilgi ihtiyacı olan birçok paydaş veya potansiyel izleyicilerin hepsinin kendine özgü bilgi ihtiyaçları bulunduğunu gözden kaçırılmamalıdır. Buradaki zorluk potansiyel kitleleri, bilgi gereksinimlerini belirlemek ve ardından kurum içinde kimlerin bu hedef kitle ile en iyi iletişim kurabileceğini tespit etmektir.

Aşağıda paydaşlara veya potansiyel kitlelerden örneklere yer verilmiştir:

- ❖ Hizmet alanlar
- ❖ Olaydan etkilenen sağ kalanlar ve aileleri
- ❖ Kurum çalışanları ve aileleri
- ❖ Basın/medya
- ❖ Kurumun fiziksel konumu yakınında yaşayan topluluklar, komşular, dış paydaşlar
- ❖ Kurum yönetimi ve hissedarlar

²¹ <https://www.ready.gov/crisis-communications-plan> (Erişim Tarihi: 20.11.2021)

- ❖ Kamu kurumları ve düzenleyici kurumlar
- ❖ Tedarikçi firmalar

İletişim Bilgileri

Kurumun yukarıda örnekleri verilen paydaşlarından oluşan planın her hedef kitlesinin iletişim bilgileri listelenerek olay sırasında hemen erişilebilir durumda olması sağlanmalıdır. Olay sırasında erişilebilirliği sağlamak amacıyla kurumdan hizmet alanlar, tedarikçi firmalar ve kurum personelinin iletişim bilgilerinin kurum bilgi sistemine ilave olarak dışarıda bir yerde yedeklenmesi de değerlendirilmelidir. Her bir kişi için olabildiğince fazla bilgi eklenmesi tavsiye edilir. (kurum adı, iletişim bilgisi, telefon numarası, cep telefonu, faks numarası ve e-posta adresi vb.).

İletişim listeleri düzenli olarak güncellenmelidir. Bilgilerin gizliliği korunmalı ve acil durum operasyonları merkezinde veya kriz iletişim ekibinin üyeleri tarafından kullanılmak üzere alternatif bir konumda yetkili kullanıcılara sunulmalıdır. Bilgi sistemlerinde saklanan listeler, bir web tarayıcısı ile uzaktan erişim için güvenli bir sunucuda da saklanabilir. Listelerin basılı kopyalarının da alternatif bir yerde erişilebilir durumda olması sağlanmalıdır.

Hizmet Alanlar

Hizmet alanlar ile iletişim en önemli önceliktir. Hizmet alanlar, telefonla kurumunuza erişemez veya elektronik işlemlerini gerçekleştiremezler ise sandığınızdan daha hızlı biçimde sorun yaşadığını idararak edebilirler. Bu nedenle iş sürekliliği planında, telefon aramalarını varsa yedek çağrı merkezine veya iş süreçlerinizin geçici bir sorun yaşadığını belirten sesli bir mesaja yönlendirilmesini içeren hususlara da yer verilmelidir.

İş sürekliliği planı ayrıca hizmet alanların olay anında taleplerinin durumu hakkında uygun şekilde bilgilendirilmesini sağlayacak prosedürleri de içermelidir. Halkla ilişkiler veya çağrı merkezi personeli, bir olay olması durumunda hizmet alanlar ile iletişim kuracak şekilde atanmalıdır.

Tedarikçiler

Kriz iletişimi veya iş sürekliliği planı, tedarikçilerin bilgilendirilmesine yönelik prosedürleri içermelidir.

Kurum Yönetimi

Kurum yönetime bildirimde bulunulmasına ilişkin protokollerde zamanlamaya ilişkin hususlar açıkça belirtilmeli ve kayıt altına alınması sağlanmalıdır. Hafta sonu tatili veya gece yarısında meydana gelen olaylarda personele hangi durumların derhal yönetime bildirilmesi gerektiği açıkça anlatılmalı ve kayıt altına alınmalıdır. İç ve dış ilgili paydaşların



bilgilendirilmesi için benzer protokoller ve prosedürler oluşturulmalıdır.

Kamu Kurumlarındaki Yetkililer ve Düzenleyici Kurumlar

Kamu kurumlarındaki yetkililerle iletişim, olayın önemine, niteliğine ve yasal gerekliliklere bağlıdır. Düzenleyici kurumlara öngörülen süre içinde bildirimde bulunmayan işletmeler için cezai müeyyideler uygulanabilir. Eşik miktarları aşan kimyasal dökülme veya salınım varsa çevresel düzenleme kurumuna bildirim gerektirir.

Kriz iletişim planlarında, ilgili yönetmeliklerde belirtilen bildirim gereksinimlerine ve varsa cezai hüküm uyarılarına da mutlaka açıkça yer verilmelidir. Toplumda meydana gelen büyük bir olay, seçilmiş yetkililerin dikkatini çekecektir. Planda, kamu kurumları ve düzenleyici kurum yetkilileri ile iletişim kurmak üzere üst düzey bir yönetici belirlenmelidir.

Kurum Personeli, Mağdurlar ve Aileleri

İnsan kaynakları birimi, genel istihdam sorunları ve sosyal haklar yönetimi ile ilgili olarak kurum personeli ile günlük iletişimden sorumlu olduğundan benzer biçimde, kriz iletişim ekibinde de İK yönetimi bu rolü üstlenmelidir.

Söz konusu birim; kurum yönetimi, yöneticiler, kurum çalışanları ve aileleri ile iletişimi koordine etmelidir. İK ayrıca çalışanların bakımı ile çalışanlara ve ailelerine destek sağlanmasıyla ilgilenen kişilerle iletişimi koordine etmelidir. Ölüm veya ciddi yaralanmayı içeren bir olay ile ilgili iletişimi yönetilmesi sırasında yönetim, kurum sözcüsü, kamu kurumları ve İK arasında yakın koordinasyon gereklidir.

Toplum

Kurum tesislerinde çevredeki toplumu etkileyebilecek tehlikeler varsa, dış çevre de doğal olarak önemli bir izleyici kitlesi haline gelecektir. Bu nedenle kurumun çevresel ve toplumsal etkileri bazında sosyal yardımlar da kriz iletişim planının bir parçası haline gelmeli ve planda bu hususlara da değinilmelidir.

Kriz iletişim planı, halkı herhangi bir tehlike konusunda bilgilendirmeye yönelik protokoller ve prosedürler geliştirmek için kamu güvenliği görevlileriyle koordinasyonu ve uyarılması halinde alınması gereken en uygun koruyucu önlemleri içermelidir.

Basın/Medya

Krizin boyutuna bağlı olarak medya kuruluşları temsilcilerinin olay yerinde olabileceği veya ayrıntıları öğrenmek iletişim kurmaya çalışacağı bilinmelidir. Yerel veya ulusal basın kuruluşlarından birçok bilgi talep edilecektir. Bu çok sayıdaki talebi, röportajları ve basın açıklamalarını yönetmekte zorluk çekebilirsiniz. Bu nedenle taleplerin önceliklendirmesi ile

basın bültenlerinin ve konuşma notlarının önceden hazırlanması krizlerde iletişimin kalitesi ve hızını arttıracaktır.

Yalnızca yetkili sözcülerin basınla konuşmasına izin veren bir kurum politikası oluşturulmalı ve bu politika ile yetkilendirme gerekçeleri tüm çalışanlara iletilmelidir.

Mesajlar

Bir olay sırasında ve sonrasında her izleyici kendisine özgü bilgileri arayacaktır. “Gerçekleşen olay düzenimi, işimi, güvenliğimi, toplumu,... nasıl etkiliyor?” İzleyici ile kurulacak iletişimde bu soruların cevaplanmasına özen gösterilmelidir.

Kriz iletişimde paydaşlar ve sözcünün belirlenmesi aşamasından sonraki adım kurumsal mesajların belirlenmesidir. Olay esnasında mesajları oluşturma, “yapılacak çok şey” ve “çok az zaman” ın neden olduğu baskı nedeniyle baskı yaratacak ve hatalara neden olabileceğinden mesaj şablonlarını mümkünse önceden oluşturmak önemlidir.

Bu matbu mesajlar, risk değerlendirmesi sırasında geliştirilen bilgiler kullanılarak hazırlanmalı, risk değerlendirme sürecinde, paydaşlarla iletişimi gerektiren senaryolar oluşturulmalıdır. Farklı senaryolar olsa da krizlerde iletişim ihtiyacı olayın etkileri ile ilgili olacaktır:

- ❖ Kurum personelinin veya başkalarının yaralanmasına sebebiyet veren kazalar
- ❖ Kurum tesislerinde maddi hasar
- ❖ Başkalarının maruz kaldığı yaralanma veya hasara bağlı sorumluluk
- ❖ Kurumun üretimi veya hizmetlerinde oluşabilecek kesintiler
- ❖ Çevresel etkiler de dahil saha dışı sonuçları olan kimyasal dökülmeler veya salınımlar
- ❖ Kalite problemleri

Mesajlar, paydaşların veya hedef kitlelerin ihtiyaçlarına cevap verecek özgünlükte oluşturulmalıdır.

Hizmet Alan - “Talebim ne zaman tamamlanacak?”, “Zararımı telafi etmek için ne yapacaksınız?”

Kurum Çalışanları - “Çalışmak için ne zaman bildirimde bulunmalıyım?” Bir işim olacak mı? “İş arkadaşıma ne oldu?” “Güvenliğimi sağlamak için ne yapacaksınız?” “İşe geri dönmek güvenli mi?” Kapatma sırasında ödeme alacak mıyım yoksa işsizlik maaşı alabilir miyim?” “



Kamu Kurumlar veya Düzenleyici Kurum - “Ne zaman oldu?” “Ne oldu (olayla ilgili ayrıntılar)?” “Etkiler (yaralanmalar, ölümler, çevre kirliliği, tüketicilerin güvenliği vb.) nelerdir?”

Seçilmiş Görevli - “Toplum üzerindeki tehlike ve ekonomik etkiler nelerdir?” “Kaç çalışan etkilenecek?” “Ne zaman geri dönüp normal işinize devam edebileceksiniz?”

Tedarikçiler - “ Teslimatlara ne zaman devam etmeliyiz ve nereye göndermeliyiz?”

Kurum Yönetimi - “Ne oldu?” “Ne zaman oldu?” Yaralanan var mı? “Tesislere etkisi nedir?” “Üretimin ne kadar duracağını düşünüyorsunuz?”

Toplumdaki Komşular - «Dışarı çıkmanın güvenli olduğundan nasıl emin olabilirim?» «Bunun tekrar olmasını önlemek için ne yapacaksınız?» «Maruz kaldığım zarar için nasıl ödeme alacağım?»

Basın - “Ne oldu?” “Kim yaralandı?” “Tahmini kayıp nedir?” “Olaya ne sebep oldu?” “Tekrar olmasını önlemek için ne yapacaksınız?” “Sorumlu kim?”

Mesajlar şablonları doldurulacak boşluklarla birlikte önceden oluşturulmalıdır. Bu şablonlar olay senaryolarına göre oluşturulabilir, yönetim tarafından onaylanabilir ve hızlı düzenleme ve ihtiyaç halinde yayınlanması amacıyla uzaktan erişilebilir bir sunucuda saklanabilir.

Kriz iletişim planının bir diğer amacı, bilgi verilmesini koordine etme ihtiyacının planlanmasıdır. Kurum üzerinde bir acil durum veya büyük bir etki olduğunda, olay veya potansiyel etkileri hakkında sınırlı bilgi sahibi olunabilir. Yeni bilgiler elde edildikçe “hikaye” birçok kez değişebilir.

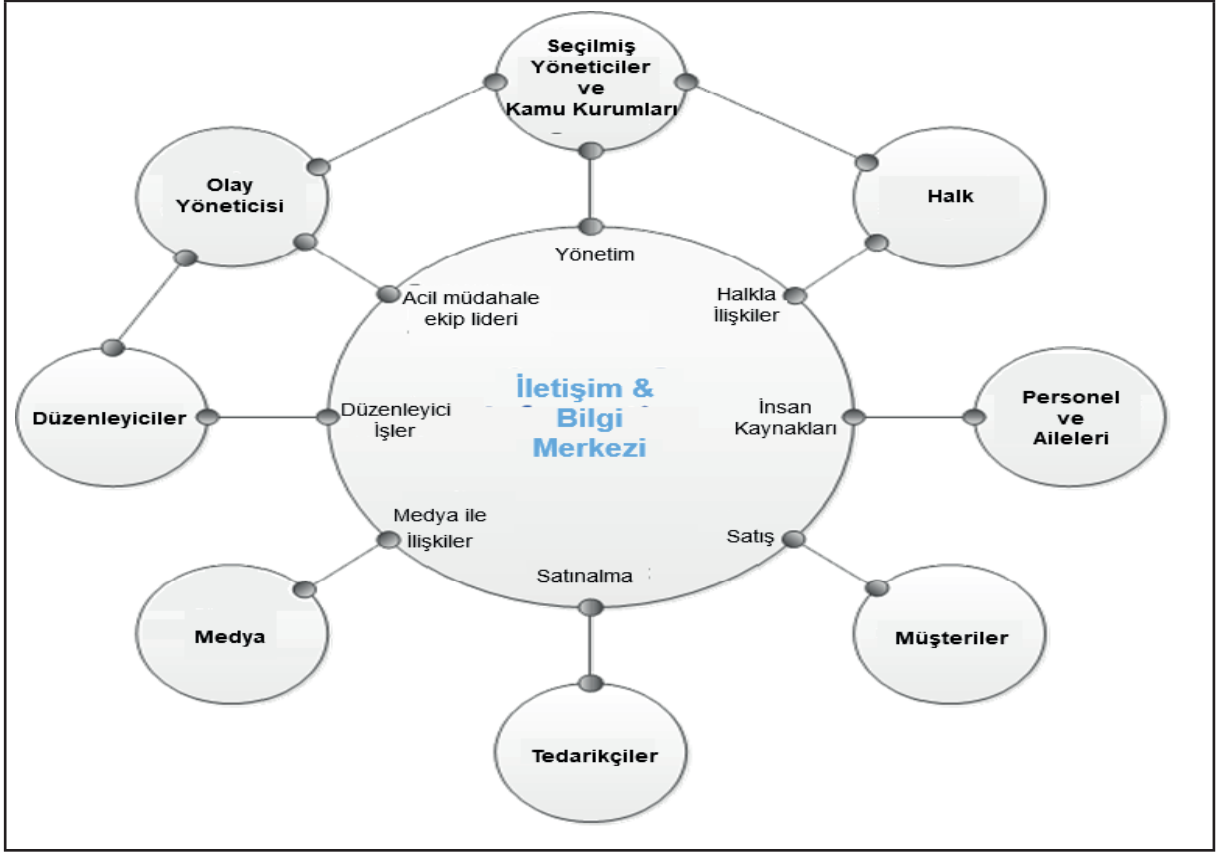
Planının bir başka amacı da mesajların tutarlılığını sağlamaktır. Bir kitleye bir hikâye ve diğer kitleye farklı bir hikâye anlatırsanız bu yeterlilik ve güvenilirlik soruları ortaya çıkaracaktır. Her bir izleyiciden gelen belirli soruları ele alırken her mesajın özünün tutarlı olmasını sağlamak için protokoller oluşturulmalıdır.

Kriz iletişim planının amaçlarından biri de olaya tepki vermektir bir strateji yönetmeye ve olayın üstesinden gelmeye geçilmesini sağlamaktır. Kurum yönetimin stratejiyi geliştirmesi, kriz iletişim ekibinin bu stratejiyi her paydaşın veya hedef kitlenin endişelerini gidererek ve organizasyonu olaydan itibarı zarar görmeden ya da en az zararla çıkacak şekilde konumlandırarak uygulaması hedeflenmektedir.

İletişim ve Bilgi Merkezleri

İletişim doğası gereği çift yönlüdür. Bu durum acil durum öncesinde, sırasında ve sonrasında da benzerdir. Paydaşlar veya izleyiciler sorular soracak ve bilgi talep edecek, kurum bu talepleri

karşılıyarak bilgi akışını sağlayacaktır. Bu akış, iletişim merkezi aracılığıyla yönetilmelidir. Söz konusu bilgi akışı aşağıda görselleştirilmiştir.



Kriz iletişim merkezi ve sözcü şeması

Kriz iletişim planının “merkezi”, İrtibat ve Bilgi Merkezleridir. Bu merkezler, her izleyiciden bilgi taleplerini alır ve paydaşlara bilgi akışını sağlar. Kurum içi birçok bölümden çalışan, bu merkezde belirli bir hedef kitleyle iletişim kurmak için görevlendirilebilir.

“İletişim merkezi” hizmet alanlardan, tedarikçilerden, haber medyasından ve diğerlerinden gelen soruları alan birimdir. İrtibat merkezinde, bilgi taleplerini yanıtlayacak personel görevlendirmeleri yapılmalı ve gerekli donanım sağlanmalıdır. Gelen bilgi taleplerinin tutarlı ve doğru bir şekilde yanıtlanması amacıyla komut dosyaları ve “sık sorulan sorular” (SSS) belgesi oluşturulmalı ve irtibat personeline dağıtılmalıdır.

“Bilgi merkezi”, normal çalışma saatleri içinde hizmet alanlardan, çalışanlardan ve diğerlerinden bilgi talep eden mevcut personel ve teknolojilerden (örn. web sitesi, çağrı merkezi, forum siteleri vb.) oluşur. Kurumda mevcut bu kaynak, kriz iletişimde bilgileri izleyicilere iletmek ve çevrimiçi okuma için bilgi göndermek için kullanılabilir.

Kriz iletişim ekibi, yönetim ekibi üyelerinden oluşur ve iletişim ile bilgi merkezlerini desteklemek için ofis ortamında çalışmalıdır. Söz konu çalışma ortamları acil durum operasyon merkezinin mümkün olduğunca yakınında olması tercih edilmelidir. Bu ekibi amacı, olayla ilgili bilgi toplamaktır.



Bilgi toplama eylemi, çağrı merkezi operatörlerine (çağrı merkezi tarafından alınan e-postalar, sosyal medya muhabbeti veya haber medyası tarafından yayınlanan hikâyeler) veya ofisteki personele yöneltilen soruların izlenmesini de içermelidir. Bu girdi bilgileri, kriz iletişim ekibi yönetimini paydaşlar tarafından gündeme getirilen konular hakkında bilgilendirir. Ayrıca yönetim, kriz iletişim ekibi tarafından üretilen mesajlara yardımcı olmalı ve girdi sağlamalıdır. Ekibin uygun mesajlar oluşturabilmesi ve yayılması onaylanan bilgileri yayabilir.

Kriz İletişim Kaynakları

Kaynaklar kurum ana merkezinde mevcut olmalıdır ve birincil siteye erişilemediği takdirde, alternatif bir site içinde benzer yetenekleri kurmak için uygulanmalıdır.

- ❖ Gelen aramalar için ayrılmış hatları olan telefonlar ve giden aramalar için ayrı hatlar
- ❖ Kurum bilgilendirmeleri için kullanılan herhangi bir elektronik bildirim sistemine erişim
- ❖ E-posta
- ❖ 2 adet faks cihazı (biri gelen diğeri de giden mesajları yönetmek amacıyla)
- ❖ Güncellemeleri yayınlamak için kurumun internet sitesine web yöneticisi erişimi
- ❖ Sosyal medya hesaplarına erişim
- ❖ Kurum bilgi sistemine erişim (yerel alan ağına, güvenli uzak sunucuya, mesaj şablonu kitaplığına ve yazıcılara erişim)
- ❖ Acil durum müdahalesi, iş sürekliliği ve kriz iletişim planının basılı kopyaları
- ❖ Bina çizimleri, iş süreçleri ve kayıp önleme programları ile ilgili bilgiler (güvenlik ve sağlık, fiziksel bilgiler / siber güvenlik, çevre yönetimi vb.)
- ❖ Fotokopi makineleri
- ❖ Olayları kayıt için kullanılacak matbu formları
- ❖ Mesaj panoları (kağıtlı sunum tahtaları, beyaz tahtalar vb.)
- ❖ Kalemler, kurşun kalemler, kağıtlar, panolar ve diğeri kırtasiye malzemeleri

Ek-5

Kriz Sonrası Öz Değerlendirme Şablonu²²

Kriz iletişiminizin ve yönetim ekibinizin tüm üyelerinin bu değerlendirmeyi doldurmasını sağlayın. İlk yanıt için algılanan performansınızı performansınızı neden bu şekilde derecelendirdiğinize ilişkin nedenler vererek 1-5 arasında derecelendirin. Bir sonraki durum için uygulanabilecek herhangi bir öğrenme olduğunu düşünüyorsanız, bunları sonraki adımlar sütununda belgeleyin.

	İlk Cevap	Takip Eden	Sonraki Aşama
Çabuk Hızlı cevap verdik mi?			
Bilgilendirici İç ve/veya dış paydaşların temel bilgi ihtiyaçlarını ele aldık mı?			
İçten Krizden etkilenen insanlara empati göstererek, insanlık ve özenle yanıt verdik mi?			
Açık sözlü Bilindiğinde, ne olduğunu, ve bundan sonra ne olacağını dürüstçe açıkladık mı?			
Mütevazı Varsa, kurum olarak hatanın nedeni biz miyiz?			

²² <https://blog.hubspot.com/service/crisis-communication-plan> (Erişim Tarihi: 18.11.2021)



Ek-6

Kriz Öncesi İletişim Kontrol Listesi²³

Kriz Öncesi Eylemler

Genel Risk Değerlendirmesi: (1) İşletmeniz için en önemli tehditler ve güvenlik açıkları nelerdir? (2) Kurumunuzda hassas faaliyetler veya kritik iş fonksiyonları nelerdir? (3) Bu hassas/kritik faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli kaynaklar nelerdir? (her faaliyette ilgili personel, süreçler, gerekli teknoloji, yetkilendirme vb.).

Kriz anında yetki ve sorumluluğun kimde olduğu ve kime ulaşılabileceğinin belirlenmesi için kriz iletişim ekibini oluşturun.

(1) Telefon - Ev / Cep (2) E-posta (3) Tahliye Planını içeren bir acil durum iletişim listesi oluşturun.

Kriz iletişim ekibinin olayın zaman ve yerine hızlı vakıf olmasını sağlamak için sorunların izleme ve takibine yönelik Google Alerts, Mention, Brand24 vb. izleme ve uyarı sistemleri kurun.

İletişim yöntemlerini çeşitlendirin. Sadece mobil veya tek hatla sınırlı kalmayın. Kurum personelini, SMS mesajları benzeri farklı iletişim yöntemlerini kullanmaları için eğitin.

Yeni çalışanlar için eğitim programınızın kriz iletişim planınıza uygunluğundan emin olun.

Kolay erişim sağlanabilen ve hızlı düzenlenebilecek basın bülteni şablonları hazırlayın.

Opsiyonel olarak kriz sırasında yayınlanmak üzere web sitesi ve/veya telefon numarasını hazır bulundurun.

Kriz mesajınızı tüm iletişim platformlarınız üzerinden paylaşacağınız sosyal medya kriz iletişim planlarınızı hazır.

Kriz iletişim ekibinin erişebildiği kurum ve hassas görevler/kamu görevlileri hakkında kolayca erişilebilen bilgileri depolayın.

Kurum teknolojisinin krize dayanabilmesini sağlayın. Bilgi sistemlerinizin uzaktan erişimi veya internet sayfanızın kriz trafiğini yükünü kaldıracığı, veya sunucularda sorun olduğunda dosyalara erişim için gerekli altyapının mevcudiyetinden emin olun.

(1) E-posta (2) Sunucular (3) VPN (4) Uzak hizmetler. Bağlantı kesildiğinde yeniden bağlantı için planlar geliştirin.

Herkesin süreçleri anladığından emin olmak için kriz planlarını ve özel stratejileri 3. parti firmalar ve ortaklarla paylaşın.

Kriz iletişimi stratejisi geliştirin:

Birinci ve İkinci sözcülerin atanması gerekir.

Kurum personeline, sözcülerin kim olduğunun bildirilmesini sağlayın.

Sözcülerin medya erişiminin kesintisiz biçimde (24 saat) olmasını sağlayın.

Sözcülere gerekli eğitimi sağlayın.

Kurum içi ve dışında uygulanmak üzere personel için basın etkileşimleri politikası oluşturun.

Devam eden medya ilişkilerini sürdürün ve her zaman yeni bağlantılar kurun.

Paydaş gruplarını, kilit hedef kitleleri özel stratejiler ile belirleyin.

Baştan sona tutarlı mesajlaşma içeren temel mesajlaşma ve konuşma noktaları geliştirilecek.

Kurum ve sözcülükle görevlendirilen kamu personeli hakkında ayrıntıları içeren medya kiti hazırda beklemeli.

Medya kuruluşlarının bir listesini oluşturun. (radyo, TV, haberler ve bloglar dâhil)

²³ <https://www.prezly.com/academy/the-only-crisis-communication-plan-you-will-ever-need> sayfasından alınmakla Türkçeleştirilmiştir. ___

(Erişim Tarihi: 24.11.2021)



Kriz Anı İletişim Kontrol Listesi

Kriz Öncesi Eylemler

Tüm bilgileri edinin (göreviniz buna uygunsa) ve olay iletişim ekibini toplayın

İç paydaşları bilgilendirin ve üst yönetimin durum ve iletişim eylemlerinden haberdar olmasını sağlayın

Onay protokollerini kabul edin ve imza için yetkili kişilerin uygunluğunu kontrol edin

Önemli dış paydaşları Danışma Forumu gibi araçlar ile bilgilendirin ve onlarla bağlantı kurun

Anahtar mesajları hazırlayın. Bu mesajlar paydaşları ilgilendiriyorsa onlarla da paylaşın

Hizmet sağlayıcılarınız ile medya / sosyal medya izlemeyi birlikte gözden geçirin. İlgiliyse sosyal medya izleme raporlarını paylaşın

Soru-Cevap ve SSS hazırlayın, düzeltmeler / eklenecek yeni bilgiler için iş arkadaşlarınızla paylaşın

Mesajlarınızı desteklemek için hangi görsellerin yararlı olabileceğini planlayın

Medya sözcülerini aday gösterin ve kısaca bilgi verin – gerekirse sözcüler için medya eğitimi düzenleyin

Medya sorgulama ve sosyal medya gönderi günlükleri ayarlayarak tüm bilgi taleplerini takip edin

Medya sorularıyla profesyonel ve zamanında ilgilenin. Soruların sayısı bunaltıcı hale gelirse bir basın toplantısını düşünün

İzleme raporlarını sık sık gözden geçirin. Mümkünse yanlış bilgileri düzeltin. Yanıt vermek / izlemek için ek kaynaklara ihtiyaç olup olmadığını gözden geçirin

Onlara en uygun şekilde ulaşmak için önemli dış paydaşları ve kanalları belirleyin

Ulaşılması zor kitlelerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurun

Potansiyel destek için veya önemli mesajlarınızı ve bilgilerinizi çoğaltmak için üçüncü taraf 'arkadaşları' belirleyin



Kriz Sonrası İletişim Kontrol Listesi

Kriz Sonrası Eylemler

Kriz sona erdiğinde tüm kritik kişileri sonraki adımlardan haberdar edin.

Kriz değerlendirme sürecini başlatın

- (1) Nasıl/Neden ortaya çıktı?
- (2) Tekrar nasıl önleyebiliriz?
- (3) Buna karşı nasıl korunabiliriz?
- (4) Bu deneyimden yola çıkarak olası kriz senaryoları neler olabilir?

Krizin nasıl ele alındığını değerlendirmeye başlayın

- (1) Temel mesajlar nasıl iletildi?
- (2) Kriz planlamalarına uygun hareket edildi mi?
- (3) Daha fazla sözcü gerekli mi?
- (4) Krizle tüm iletişim kanalları uygun şekilde yönetildi mi?
- (5) Belirli bir kanalla daha iyisini yapabilir miydik?

Her iki değerlendirmeyi de stratejilere ve eğitime yapılan yeni eklemelere odaklanarak gözden geçirin.

Çalışanlarınıza kriz ve nasıl ele alındığı hakkında bilgi verin. Hem olumluları hem de olumsuzları paylaşın ve ihtiyaç duyulan yerde eğitim vermeye odaklanın.

Kriz Sonrası İletişim Kontrol Listesi

Bitiş Tarihi	Kimler dahil (içeriyor)	Açıklamalar (Notlar)	Tamamlanma





T.C.

TİCARET BAKANLIĞI

İç Denetim Birimi Başkanlığı

Dumlupınar Bulvarı No: 151 Eskişehir Yolu 9.Km.

06800 Çankaya/ANKARA

Tel: 312 449 26 00 Faks: 312 449 26 77

e-posta: idbb@ticaret.gov.tr