

TERÖRİZMLE MÜCADELEDE KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ

Mustafa Kürşad Birinci
KDGM-Daire Başkanı

GİRİŞ

Kriz iletişimini yönetmek, kriz konusuna ilişkin bilginin toplanmasını ve kamuoyunun bilgi alma ihtiyacına uygun içerik, araç ve zamanlama ile karşılanmasını yönetmektir. Bu rehber ile kriz öncesi, sırası ve sonrasında kamuoyu ile iletişimin yapılandırılması amaçlanmıştır. Kamunun bilgi verme ödevini demokratik usuller ve çerçeve içerisinde yerine getirmesini tesis etmek için hazırlanan “Terörizmle Mücadelede Kriz İletişim Yönetimi Rehberi”

- Alanda görevli yöneticiler ve personel için kriz iletişimin önemi ve yaklaşım modelleri konusunda farkındalık oluşturmayı öngörmektedir.
- Kurumların mevcut iletişim ekibinin “kriz iletişimi” odaklı olarak yeniden yapılandırılmasını tavsiye etmektedir.
- Valiliklere bağlı Basın Halkla İlişkiler birimlerinin kriz yönetimine ilişkin fonksiyonlarının yenilenmesini ve birimin çalışma sürecinin planlanmasını önermektedir.
- Konuyla ilgili ihtiyaç durumunda ayrıca personel istihdamını tavsiye etmektedir.
- Sadece resmî görevlilerden değil, aynı zamanda esnek bir yapılanma modeline göre gazeteciler, uzmanlar, akademisyenler, kanaat önderleri, STK temsilcileri, vb. kişilerin bilgilerinden yararlanılması gerektiğini de tavsiye etmektedir.
- Bu rehber, kamuoyu ile iletişimde, sadece geleneksel iletişim araçlarını değil, yeni iletişim teknolojilerini de kamuoyuna erişimde bir araç olarak tanımlar.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kriz İletişim Yönetimi Rehberi: Kriz yönetim rehberi değil, kriz iletişim yönetimi rehberidir. Kriz öncesi, anı ve sonrasında krizin iletişimsizlikten kaynaklanan etkilerini azaltmak ve kamuoyunu doğru, hızlı ve etkili bir biçimde bilgilendirmekle ilgilenir.

Terörizm Bağlamında Kriz: Toplumun gündelik hayatının bir terör olayıyla ya da toplumsal çatışmaya neden olabilecek ve sonrasında terör örgütleri tarafından istismar edilebilecek olaylarla kesintiye uğraması, böylece gerek olayın meydana geldiği yerde, gerekse toplumun genelinde kaygı, ümitsizlik, endişe ve emniyetsizlik halinin oluşmasıdır.

Kriz İletişim Yönetimi Planı: Kamuoyunda korku, taraftarlık, mağduriyet ve çatışma duygularının oluşmasını hedefleyen olaylar neticesinde meydana gelen ya da gelebilecek olan kriz durumlarının, toplumsal normalleşmeyi ve kurumsal itibarın devamını sağlayacak şekilde yönetilmesine hizmet edecek, zamanında ve doğru bilgilendirmeye dayalı iletişim planıdır.

Terör Bağlamında İletişim Yönetimi: Kesintiye uğrayan gündelik hayatın en kısa sürede normal hale döndürülmesine yönelik faaliyetlerin yönetimidir. Terörizmle ilişkin krizlerde öncesi, anı ve sonrasında kamunun doğru, zamanında, etkili ve doğru araçlar ile bilgilendirilmesi sürecidir.

KRİZ ÖNCESİ PLANLAMA

ADIM 1: KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ PLANININ HAZIRLANMASI

Kriz İletişim Yönetim Ekibinin Kurulması: Kriz anında kimin, hangi zamanda, tam olarak ne yapacağı, kriz iletişim planlarına önceden yazılmalıdır.

Kriz iletişim ekibi;

- Halkla ilişkiler, iletişim, gazetecilik, algı yönetimi, psikoloji, sosyoloji, strateji, güvenlik, bilişim ve grafiktasarım programları konularında bilgi ve eğitim sahibi kişiler arasından seçilmelidir.

- Ekip üyeleri, ihtiyaç hâlinde eğitim almaya ve plan içinde aktif çalışmaya yatkın kişiler olmalıdır.
- Çabuk harekete geçen ve hızlı verilmesi gereken kararlarda güvenilir ve mantıklı adımlar atabilen kişilerden oluşmalıdır.
- Terör merkezli krizi yönetmekle görevli taşra ve merkez birim amirleri tarafından, kriz iletişim ekibinde yer alması düşünülen ilgili birimlerin hangileri olduğu ve bu birimlerden hangi personelle iletişime geçileceği ve bu kişilere ne tür görevler verileceği önceden belirlenmelidir.
- İletişim ekibine destek sağlaması için, yerel kamuoyu tarafından tanınan ve saygı duyulan STK temsilcileri, gazeteciler, akademisyenler, hukukçular ile güvenlik konusunda uzman kişilerden oluşan bir danışma kurulu belirlenmelidir.
- Ekip içerisinde yer alan personel, kamuoyu ile iletişimde kullanılacak dil ve mesajların, yerel kamuoyunda ne şekilde anlamlandırılacağına, ne tür reaksiyon oluşturacağına aşina olmalıdır. Bu nedenle iletişim ekibi içerisinde yerel hassasiyetleri bilen bir personelin istihdam edilmesi önemlidir. Bu şekilde bir istihdam, ekip içerisinde empati duygusunun gelişmesine ve iletişim sürecinin demokratik değerlere sadık kalmasına katkı sağlayacak olup, oluşturulan mesajların aşırılık içermesi durumlarında bir otokontrol mekanizmasının devreye girmesine yardımcı olacaktır.

Ekipten Beklentilerin Belirlenmesi: Kriz yönetim planı dâhilinde kriz döneminde iletişimin planlanmasını sağlamak, kriz yönetim birimi/sorumlusu/merkezine iletişim stratejisi ve mesaj içeriğine ilişkin bilgi notları ve raporlar hazırlamak, sözcüyü periyodik olarak bilgilendirmek,

- Kriz öncesinde, anında ve sonrasında iletişim sürecinin nasıl olması gerektiği konusunda iletişim planı hazırlamak, plan kapsamında ihtiyaç duyulan bilgileri temin etmek,
- Terör örgütlerinin propaganda kampanyaları, iletişim araçları ve sözcüleri hakkında güncel bilgileri temin etmek,

- İletişim ağını oluşturmak, kriz anında kimlere ne şekilde ulaşılabileceğine ilişkin bir liste hazırlamak ve bu listeyi güncel tutmak,
- İletişim ekibi danışma grubunu oluşturmak ve periyodik çalışma ve bilgilendirme toplantıları düzenlemek,
- Kriz konusuyla ilgili çalışma yürüten ilgili tüm birimlerin gerek kendi içlerinde gerekse dış kamuoyu ile paylaşacağı/paylaşabileceği temel bilgileri belirleyerek, iletişim sürecinin bütünlüğünü sağlayacak bir iletişim merkezi görevini üstlenmek,
- Kriz durumunda hayati tehlikeyle karşı karşıya olanlar ya da can kaybı yaşayanların yakınları ile sürekli irtibat hâlinde olmak,
- Tüm bu iletişim süreçlerinin demokratik usuller içinde kurum menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamak,
- Kriz sonrasında kurumun imajının/itibarının kriz öncesi duruma nazaran olumlu yönde geliştirilmesine katkı sağlamak, kriz sonrasında yürütülen iletişim planının başarı değerlendirmesini yapmak,
- Muhtemel kriz senaryoları hazırlayarak, ilgili birimlerin iletişim becerilerini/reflekslerini geliştirmek,
- Muhtemel terör olayları veya illegal kitlesel eylemlerden sonra toplumsal algının normalleşmesini sağlamak ve terör örgütlerinin propagandasını engellemek için, olay yerine yapılması gereken müdahalelerde ihtiyaç duyulacak malzemelerin neler olabileceği (olay yerinin kapatılması için branda, olay yerinde yürütülen incelemenin dışarıdan görülmesini engelleyecek yüksek bariyerler, kırılan camların hızla tamiri, vs.) hakkında ilgili birimlerin önceden envanter/lojistik hazırlık yapabilmesi için danışmanlık yapmak.

Ekibin İhtiyaç Duyacağı Eğitimlerin Belirlenmesi: Terör ve iletişim konularında, iletişim ekibine, kriz anlarında iletişimin önemi konusunda farkındalığı arttıracak eğitimlerin aldırılması ve ekip ruhunun oluşması için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

- İletişim ekibinin; terör bağlamında kriz, terör örgütlerinin eylem amaçları, terörizm örgütlerinin iletişim stratejileri, medya ve iletişim, kamuoyu ile iletişim, algı ve tutum, yerel özellikler, sosyalkültürel değerler ve ilişkiler, medya iletişim stratejileri konularında bilgilendirilmesi ya da yetkin eğitici/kurumlardan eğitim alması sağlanmalıdır.
- Başka yerlerde yaşanan terör olaylarından sonra, o yerlerde görevli kriz yönetim ve kriz iletişim biriminden görevliler davet edilerek, kriz iletişim ekibinin eğitim içeriği güncellenmelidir.

Ekibin Çalışma Ortamının Hazırlanması: Ekibin hangi sıklıklarla toplanacağı, ekibin krize ilişkin değerlendirme ve raporlarını hangi birimlere ne sıklıkla ileteceği ve görev tanımları önceden mülki amir tarafından belirlenmelidir.

İletişim ekibinde bulunması gereken donanım:

- Sabit, uydu ve akıllı cep telefonları (internet bağlantılı)
- Kablosuz internet erişimine uygun taşınabilir bilgisayarlar
- Fotoğraf makinesi, video-ses kayıt cihazı, renkli yazıcılar, projeksiyon cihazı, basın açıklamaları için kürsü ve fon
- Basın toplantı odası
- Görüntü-kayıt işleme (video edit) merkezi/donanımı
- Personelin mobilizasyonuna imkân sağlayacak miktarda taşıt ve sürücü

Sözcünün Belirlenmesi: Kriz anı ve sonrasında kamuoyunu bilgilendirme görevi için sözcü tespit edilerek, gerekli eğitimler verilmelidir.

- Sözcü seçiminde kullanılacak kriterler belirlenmelidir.
- Kriz anında sözcünün muhatap olacağı muhtemel sorulara zihinsel hazırlığı tamamlanmalıdır.
- Sözcü veya iletişim ekibi kurum içi bilgilendirme için geliştirilmiş şablonları kullanmalıdır.
- Kriz iletişim sürecinde sözcü konuşma kontrol listesini sıklıkla kontrol etmelidir.

• Kamuoyu nezdinde farklı konulardan dolayı eleştirel yönden gündemde olan kişilerin kriz anında sözcülük yapması, iletişim sürecinin kontrolünü, sürdürülebilirliğini ve mesajların kabul edilebilirliğini etkileyecektir. Eğer sözcünün kendisi, verdiği mesajı gölgeleyebilecek kadar gündemde ise, kriz konusunun gündemden düşmesi için tercih edilebilir.

Ancak, bu şekilde bir sözcü seçimi istisna olmalıdır.

ADIM 2 :KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİNDE İHTİYAÇ DUYULACAK ANALİZLER

• **Toplumsal Yapının Analizi:** Yerel toplumun sosyolojik yapısının analiz edilerek, sosyal sorun ve çözüm haritalarının oluşturulması için analiz teknikleri (güçlü-zayıf yanlar, fırsatlar, tehditler) kullanılarak, toplumsal yapının özellikleri ve hassasiyetleri belirlenmelidir.

• **Terör Bağlamında Kriz Sinyallerinin Analizi:**

✓ Hassas Günler Takvimi ve Terör Hafızasını Oluşturma: Kriz oluşturabilecek hassas günler takvimi oluşturulmalı ve güncellenmelidir. Terör hafızası oluşturmak üzere, önceki yıllarda yaşanmış olaylara, iyi ve kötü örneklerle ilişkin arşivler tutulmalıdır.

✓ Tehlike, Risk ve Tehdit Analizlerinin yapılması: Tehlike, doğal veya insan eliyle oluşturulmuş bir olayın öncelikle, insanların hayatını, çevreyi, sosyal ve ekonomik faaliyetleri, mal ve hizmetleri olumsuz yönde etkilemesi ya da etkileme ihtimalidir.

Tehdit, bir sistemin veya kurumun zarar görmesine neden olan istenmeyen bir olayın arkasındaki gizli nedendir. Sistemi ya da kurumu neye karşı korumalıyım?" sorusuna verilecek her cevap tehdidi belirler.

Risk, herhangi bir tehlikenin meydana gelme olasılığı ile bu tehlikenin neden olacağı sonuçların bileşkesi olarak, tehlike, kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuçların oluşma olasılığıdır. Bu

açıklamalar ışığında analizler önceden hazırlanmalı, kriz iletişim ekibi ve idare yetkilileri ile paylaşılmalıdır.

- ✓ Açık ve Kapalı Kaynak Analizi: Açık Kaynakların Analizi; yerel, ulusal ve uluslararası medyanın takibi ile terör bağlamında yaşanabilecek olası krizlerin ipuçlarının değerlendirilmesidir.
 - Ulusal ve yerel medyada çıkan haberleri iletişim ekibindeki kişilerin uzmanlık alanlarına göre incelenmelidir.
 - Sosyal grupların kendi yayın organlarında çıkan haberler ve yorumlar analiz edilmelidir.
 - Sosyal medyada yürüyen kampanyaların, söylem ve tartışmaların takip edilmesi gerekir.
 - Kapalı Kaynakların Analizi; istihbarat birimlerinin rapor ve bilgilendirme notlarının değerlendirilmesidir. İstihbari bilgilerin adli delil olma boyutu, elde edilmiş biçimi gibi konular ayrı bir uzmanlık alanı olduğundan, bu tür bilgiler kamuoyu ile paylaşılmadan önce istihbarat uzmanları tarafından ayrıca değerlendirilmelidir. Terör olaylarına, toplumsal çatışma zeminlerine ilişkin, resmi birimlere ulaşan tüm ihbarlar da bu bağlamda değerlendirilmelidir.
 - Sivil toplum kuruluşları, siyasi parti ve örgütlerin basın açıklamaları incelenmelidir.
- **Yeterlilik – Kapasite Analizi:** İletişim açısından sorun oluşturabilecek durumların öngörülerek, gerekli lojistik ekipmanların hazırlanmasıdır.
- **Analizlerin Periyodik Olarak Güncellenmesi:** İhtiyaç hâlinde nüfus hareketleri, sosyolojik ve ekonomik yapı değişiklikleri, dönemsel sosyal hareketler ve etkinlikler, terör örgütlerince geliştirilen yeni propaganda kampanyaları vb. analizlerin güncellenmesi uygun olacaktır.

ADIM 3: KRİZ İLETİŞİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Terörün kısa vadeli ve uzun vadeli amaçları mutlaka ve devamlı göz önünde bulundurulurken kriz öncesinde hedef kamuoyuna ulaşmak için medya ile iletişim kanalları belirlenmelidir.

Hedef Kamuoyu ile İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi: Terör örgütleri oluşturdukları kriz durumlarında:

- Devletin itibarının yıpratılması,
- Kamuoyunda korku hâlinin sürekliliği,
- Taraftarlarının moral ve motivasyonunun yüksekliği,
- Mevcut düzenin yıpratılması gibi sonuçları hedeflemektedir.

Terör örgütleri yukarıdaki hedeflerini gerçekleştirirken, aynı eylemle aşağıdaki hedef kitlelere mesajlar göndermektedir. Sosyolojik yapı ve terörle mücadele bağlamında yapılan analizler bir bütün hâlinde değerlendirilmeli, iletişim ekibi tarafından hedef kamuoyuna yönelik iletişim stratejileri belirlenmelidir. İletişim bağlamında hedef kamuoyu, krizden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen, iletişim ekibi tarafından hazırlanan mesajların ulaşması istenilen kesimlerdir. İletişim ekibi, iletişim planını ve mesajları hedef kamuoyunu dikkate alarak tasarlar. İletişim ekibi birbirinin aynısı kelime ve cümlelerin birbirinden farklı hedef kamuoyunda farklı şekillerde anlamlandırılacağına dikkat etmelidir. Bu bağlamda, iletişim stratejisi genel olarak aşağıda belirtilen hedef kitleleri dikkate alınarak tasarlanmalıdır.

- Yerel, ulusal ve uluslararası kamuoyu
- Terör örgütünün etki alanındaki kamuoyu
- Olaydan doğrudan etkilenen ve tepki vermesi beklenen sosyal gruplar
- Olaydan etkilenmeyen sosyal gruplar
- Olayın faili/failleri/terör örgütleri mensupları/ yöneticileri
- Olayın mağdurları/mağdur yakınları

Bir kriz durumu gerçekleştiğinde yok saymak, kurum/devletle arasında bağ olmadığı üzerine strateji kurmak ve övgü almaya yönelik strateji belirlemek gibi

çalışmalar yapılabilir. Burada önemli olan, terörizmle mücadelede gerçekleşen olayın özel yapısı dikkate alınarak, nasıl bir strateji izleneceğine karar verilmesidir. Belirlenecek olan strateji, sürecin tamamını şekillendireceği için önem arz etmektedir.

Kriz İletişiminde Mesaj Stratejisinin Belirlenmesi: Mesaj stratejisinin belirlenmesinde; hedef kitlenin özellikleri, krizin tipi, delillerin ve tanıkların ulaşılabilirliği, zararın ciddiyeti, kurumun gücü ve yasal konular etkindir. Bütün bunların dışında kurumun içinde bulunduğu çevresel ve kültürel yapı da mesaj stratejisinin belirlenmesinde önemli bir unsurdur.

Kriz iletişiminde uygulanacak mesaj stratejisi kurum tarafından bilinçli ve kararlı bir şekilde belirlenmelidir. Krizle ilgili gerçekler, gelebilecek eleştiriler ve ortaya çıkabilecek spekülasyonlar düşünülerek krizin hangi unsurlarına ve nasıl değinileceği ortaya konulmalıdır. Mesaj stratejisinde yer alan unsurlar kriz iletişiminin tümü için geçerli olmalıdır. Terörizm bağlamında öngörülen krize ilişkin hedef kitle özelliklerini dikkate alarak stratejik söylem belirlenmelidir.

Medya İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi: Kriz öncesinde hedef kamuoyuna ulaşmak için medya ile iletişim kanalları belirlenmeli ve iletişim ekibi tarafından medya ile ilişkiler canlı tutulmalıdır. Muhtemel hedef kamuoyunun iletişim kanalları (televizyon, radyo, gazete, internet, sosyal medya, haber ajansları, yüz yüze iletişim kanalları vs.) ve bu kanallar arasındaki öncelik tespit edilmelidir. Muhtemel krizlere ilişkin olarak kamuoyunu doğru bilgilendirmeye ve ön almaya ilişkin mesajlar iletilmelidir.

Medya iletişim şablonları: Kurumsal mesajlar kamuoyuna basın açıklaması, basın toplantısı, ya da sosyal ağlar aracılığıyla iletilebilir.

Basın bültenleri:

- Kurumun ismi ve logosu

- Tarih
 - Ana mesajı belirten ve farkındalık oluşturan bir başlık,
 - Çarpıcı bir alıntı ya da konuyla ilgili ön bilgi sunan bir alt başlık,
 - Sorunu anlatan ve temel bilgileri veren giriş paragrafı,
 - Sorunun içeriğiyle ilgili bir bilgi paragrafı,
 - Konuyla ilgili yetkili bir kişinin ağzından mümkünse kısa bir “alıntı”,
 - Çözüm önerisi ve harekete geçilmesine yönelik çağrı,
 - Ayrıntılı bilgi için konunun uzmanı olan kişinin irtibat bilgileri,
- Metnin sonunda kurumun misyonunu özetleyen ve bir sloganı andıran çarpıcı bir cümle de yer alabilir.

Basın açıklaması: Eğer kapsamlı bir basın bülteni hazırlayacak bilgi ya da zamanınız yoksa basın açıklaması da hazırlanabilir. Basın açıklaması, kurumun başkanı ya da konuyla ilgili bir sözcünün, antetli kağıda yazıp doğrudan medyaya veya haber ajanslarına göndereceği ya da kurumun resmî sosyal ağ hesaplarına gireceği kısa bir açıklamadır.

Basın duyurusu: Basın duyurusu yapılacak bir basın toplantısı, konferans ya da etkinlikle ilgili detayları (konu, yer, tarih, saat, konuşmacılar listesi) içeren kısa bir metindir. Sayfanın başına görünür bir biçimde “Basın Bülteni”, “Basın Açıklaması” ya da “Basın Duyurusu” yazılması unutulmamalıdır.

ADIM 4: SOSYAL MEDYA KRİZ İLETİŞİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Planlama Yapın: Bu aşama, risklerin önceden tespit edilmesi ve bir kriz yönetim takımının oluşturulmasını kapsar. Kurumdaki tüm personel kriz yönetimi ile ilgili bilgilendirilmelidir. Bilgilendirme veya eğitim konu hakkında daha çok fikir sahibi olan kriz yönetim takımı tarafından yapılmalıdır. Ortaya bir

kriz çıkmadan önce onu önlemeye yönelik alınacak önlemler, kurumsal itibarı güvence altına almada en önemli bölümdür. Bu aşamada şu sorulara cevap vereceğiniz bir liste hazırlayın;

a) Benzer konularda daha önce başka ülkelerde bir sosyal medya krizi yaşandı mı? Yaşandıysa bu krizi yönetmek için uyguladıkları hangi yöntemler olumlu, hangileri olumsuz etki gösterdi?

b) Kriz çıkaran odaklara göre güçsüz yanlarımız nedir? Krize yol açabilecek muhtemel konular nelerdir? Bu konular genel olarak hükümete (devlete) ilişkin koşullara mı yoksa kontrol dışı koşullara mı dayalıdır?

c) Kriz Yönetim Takımı kimlerden oluşacak? Takımı oluştururken kişilerin psikolojik özelliklerini, teknolojik gelişimlere hâkimiyetlerini, eğitimlerini, soğukkanlılık ve işinde yetkinliklerini (yabancı dil bilmesi gibi) göz önünde bulundurun. Kriz olağandışı bir durumdur, fakat yönetilmesi ancak ve ancak bu olağandışı durumda soğukkanlı kalabilen kişilerle mümkündür.

d) Krizi yönetmek için ne yapmamız gerekiyor? Yönetim stratejimiz ne olacak? Fan sayfalarımızdaki her soruya samimiyetle cevap mı vereceksiniz, yoksa fan sayfalarımızı kapatıp iletişim yollarını mı engelleyeceksiniz? Ya da krizi başlattığımızı düşündüğümüz sayfalara erişimi mi kapatacaksınız? (Bu karar tamamen hükümetlerin yönetim politikasına kalmıştır, fakat önerimiz; eğer sorular veya paylaşımlar küfür ya da ağır hakaret içermiyorsa samimiyetle yanıtlanması yönündedir. Yasaklayıcı tavır her zaman hükümetlerin aleyhine kullanılan durumları ortaya çıkarır. Şimdiye dek yasaklanan tüm sitelere erişmenin bir yolu bulunmuştur.)

Sürece Siz Yön Verin: Eğer kriz ortaya çıktıysa, oluşan yeni durumu dikkate alarak iletişim stratejinizi belirleyin (inkar/kabul/özür dileme/gündem değiştirme vb.) Geleneksel medya araçları dışında facebook twitter gibi sosyal ağ sayfalarında stratejinize uygun hazırlanacak yazılı, görsel/ video vb. mesajları

yayınlayın. Görsel/video mesajlarınızda “kamuoyunca tanınan kişilere” yer verin.

- **İzleyin:** Sosyal medya izleme ve ölçüm araçlarını tüm kriz sürecinde aktif olarak kullanın. Twitter ve Facebook kullanıcıları hakkınızda neler diyor? Açıklamalarınızdan sonra takdir edenlerin sayısı çoğaldı mı? Konuşmanız insanları ikna etti mi? İkna etmediyse hangi noktada ikna etmedi? Gerekiyorsa ikinci bir açıklama yapın veya Facebook ve Twitter’a yanlış anlamaları düzeltmek için ilave bir bilgilendirme yazısı girin.
- **Ölçün:** Sosyal medya takip araçları ile insanların sosyal medyadaki tepkilerini ölçün. İletiler, hangi davranış veya açıklamalarınızdan sonra artıyor ya da azalıyor? Grafik hâlinde, yönetici konumundakilere sunun.
- **Geliştirin:** İzlemek ve ölçmek, krizi yönetmek için çok önemlidir. Bu aşamadan sonra gözlem ve ölçümlerinizi krizi yönetmek ve bastırmak için kullanmalısınız. Gözleyerek ve ölçerek, yaptığınız hataların farkına varın, onları ortadan kaldırın, aynı zamanda olumlu izlenim bırakan davranış ve açıklamalarınızı pekiştirerek yayın.

-KRİZ ANI PLANLAMA-

KRİZ ANI ÇALIŞMALARI

- Krizin seviyesinin/tipinin tespit edilmesi
- Krizin anlamlandırılması ve birimler arası iletişim ağının kurulması
- Bilgi toplanması ve üst makamlar ile paylaşılması
 - Tek yanlı bakış açısından kaçın
 - Tehlike arz eden durumları gizleme
 - Varsa yapılan hataları örtbas etme, ilet
- Kriz iletişim yönetimi ekibinin kriz anında alanda görevli birimlerle eşgüdüm hâlinde çalışması
- Kriz anında kimin neyi, nasıl söyleneceğinin temellerini oluşturacak medya planlaması ve söylem birliği

KRİZ TİPİ

Medya ve Kamuoyu İlgisi ↑ Çok Yüksek Yüksek Orta Düşük Çok Düşük					5. Derece Kriz
				4. Derece Kriz	
			3. Derece Kriz		
	2. Derece Kriz				
	1. Derece Kriz				
	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	İlgi İhtimal Düzeyi →				

KRİZLERDE İLK 24 SAAT ÖNEMLİDİR.

Kriz Tipinin Belirlenmesi

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

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

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

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

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

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

1. Derece krizlerde ilçe yöneticilerinin (Kaymakam, İlçe Jandarma Komutanı, İlçe Emniyet Müdürü) Mülki İdare amirlerine verilmek üzere basın bilgilendirme notu hazırlamaları yeterli olabilir. 1. Derece kriz tipinde kriz iletişim yönetim ekibi ilgili birimlerin devreye girmesini ve iletişim stratejilerine paralel olarak açıklama yapmasını temin etmelidir.

2. Derece, 3. Derece ve 4. Derece krizlerde ilçe yöneticilerine ilave olarak İl yöneticilerinin (Vali, Vali Yardımcısı, Valilik Basın Merkezi,) il Jandarma Alay Komutanı, İl Emniyet Müdürü) Mülki İdare amirlerine verilmek üzere basın bilgilendirme notu hazırlamaları gerekli ve zorunlu olabilir. 2., 3. ve 4. Derece kriz tipinde kriz iletişim yönetim ekibi gecikmeksizin kriz iletişim

basın sözcüsünün ve/veya ilgili birimlerin devreye girmesi ve iletişim stratejilerine paralel olarak açıklama yapmasını temin etmelidir.

5. Derece krizlerde yani ulusal ve uluslararası kamuoyunu etkileyen krizlerde il yöneticilerine ilave olarak merkezi yönetim birimlerinin ve Dışişleri Bakanlığı'nın devreye girmesi gerekir.

İLETİŞİM AKIŞ PLANI

İlk algı kalıcıdır. Bu nedenle ilk açıklamalar, bilgi açıklığının giderilerek, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesine ve böylece ilk algının doğru bilgi üzerine oluşturulması açısından önemlidir. Kriz iletişim ekibi, kriz ölçeği ve niteliğine göre bilgi güncellemelerine uygun olarak periyodik açıklama yapmaya imkan verecek şekilde sözcüye bilgi desteği sağlamalıdır.

- İlk açıklama, ilk sağlıklı bilgiye erişilir erişilmez ve kontrollü bir şekilde ve maksimum bir saat içerisinde yapılmalıdır.
- 5N 1K sorularına cevap verecek eldeki somut bilgiler paylaşılmalıdır.
- Muhatap kalınan soruların cevapları bilinmiyorsa henüz bilginin netleşmediği, ancak ilerleye saatlerde paylaşılacağı bildirilmelidir.
- Belirsizlikten kaçınılmalıdır.
- Olayın büyüklüğüne göre yeni bilgiler geldikçe, güncellemeleri yapılmalıdır.
- Açıklamalar bütün medya organları ile eşit şekilde paylaşılmalıdır.

KRİZ SONRASI PLANLAMA

KRİZ SONRASI İLETİŞİM YÖNTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İletişim Stratejisinin Başarısı:

Kriz anında uygulanan iletişim stratejisinin başarısı değerlendirilmelidir.

Kriz anında uygulanan iletişim stratejisinin başarısı kriz sona erdikten sonra değerlendirilmeli ve ulaşılmaması istenen hedeflerin gerçekleştirilip

gerçekleştirilmediği, kriz iletişim sürecinde ne tür hatalar yapıldığı, sonraki muhtemel krizler için ne tür dersler alındığı bu aşamada belirlenmelidir.

Kriz öncesinde belirlenen iletişim hedeflerine ulaşılma başarısı denetlenmelidir.

- **Kamuoyu Algısı:**

Kamuoyunda oluşan olumlu ve olumsuz kanaatlerin ve krizin yarattığı etkinin tespit edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kriz konusuyla ilgili, açık ve kapalı bilgi kaynaklarında yürütülen kampanyalar ve tartışmalar takip edilmelidir.

Mümkünse kamuoyu algısının bilimsel olarak ölçülmesi sağlanmalıdır.

- **Kurumsal Hafızanın Oluşturulması:**

Benzer kriz durumlarında iletişim açısından yapılması ve yapılmaması gerekenlerin belirlenerek, kriz durumuna ilişkin kurumsal hafızanın oluşturulması ve kayıt altına alınması gerekmektedir.

KRİZ SONRASI İLETİŞİM VE İTİBAR YÖNETİMİ

Normalleşme Süreci:

Krizin kamuoyu etkisinin değerlendirilerek bir an önce normal hayata geçişe ilişkin iletişim tasarımı yapılmalıdır.

- Hedef kitlelerin devam eden bilgi talepleri analiz edilmelidir. Bu kapsamda kriz öncesi ve kriz anında olduğu gibi hedef kitlelere özel mesajlar tasarlanmalıdır.
- Kriz sonrasında, kurum personeline, krizden birebir etkilenen olay mağdurları ve mağdur yakınlarında; korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz savunma ve stres, duygu durumları görülebilir. Normalleşme sürecinde bu durumlar için de bir rehabilitasyon programına ihtiyaç vardır.

Kamu İtibarının Tesisi:

Krizde yıpranan kamu itibarının tekrar tesis edilebilmesi için medya ile iletişim stratejileri geliştirilmelidir. Aynı zamanda kurumun kendi içinde mevcut itibarını analiz etmesi, kurumsal hedeflerini yeniden değerlendirmesi, kurumsal

misyonunu gözden geçirerek vizyonunda yapılması gereken değişiklikleri tespit etmesi, hedef kitlesinin görüş ve önerilerinin geri bildirimlerinden yola çıkarak, mevcut engellerini belirlemesi, var olan ve hedeflenen itibarını birlikte değerlendirmesi gerekmektedir.

Yayımlandı: İdarecinin Sesi dergisi, Sayı: 170, Kasım-Aralık 2017.