



T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
**İÇ GÜVENLİK  
STRATEJİLERİ**  
DAİRESİ BAŞKANLIĞI

# KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ REHBERİ

Ankara 2020





T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
**İÇ GÜVENLİK  
STRATEJİLERİ**  
DAİRESİ BAŞKANLIĞI

# KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ REHBERİ

Ankara 2020



# İçindekiler

---

Sunuş..... 7

## 1. BÖLÜM

### KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMA METODLARI

**KRİZ ÖNCESİ ..... 11**

**1. Kriz Öncesi İletişim Planının Hazırlanması..... 13**

I. ADIM: Kriz İletişim Yönetimi Ekibinin Kurulması ve Görevlendirilmesi ..... 13

II. ADIM: Kriz İletişim Yönetimi Ekibinden Beklentilerin Belirlenmesi ..... 15

III. ADIM: İletişim Yönetimi Ekibinin İhtiyaç Duyacağı Eğitimlerin Belirlenmesi ..... 17

IV. ADIM: İletişim Ekibinin Çalışma Ortamının Hazırlanması ..... 18

V. ADIM: Sözcünün Belirlenmesi ..... 18

**2. Kriz İletişim Yönetiminde İhtiyaç Duyulacak Analizler ve Değerlendirmeler ..... 20**

2.1. Toplumsal Yapının Analizi ..... 20

2.2. Kriz Sinyallerinin Analizi ..... 21

2.3. Yeterlilik – Kapasite Analizi ..... 23

2.4. Analizin Periyodik Olarak Güncellenmesi ..... 23

2.5. Geçmiş Krizlerin Değerlendirilmesi ..... 23

**3. Kriz İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi ..... 24**

3.1. Hedef Kamuoyu ile İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi ..... 24

3.2. Kriz İletişiminde Mesaj Stratejisinin Belirlenmesi / Hedef Kamuoyu Mesaj Stratejilerinin Belirlenmesi ..... 25

3.3. Medya İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi ..... 26

3.4. Sosyal Medya Kriz İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi .....	29
3.5. İletişim Ağının Yapılandırılması .....	32

## 2. BÖLÜM

### KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMA METODLARI

<b>KRİZ ANI.....</b>	<b>33</b>
<b>4. Kriz Anı Çalışmaları .....</b>	<b>35</b>
4.1. Krizin Seviyesinin Tespiti .....	35
4.2. Bilginin Toplanması ve Yayılması .....	35
4.3. Krizin Anlamlandırma Tablosuna Göre Krizin Tanımlanması .....	35
4.4. Kriz İletişim Yönetimi Ekibinin Koordinasyonu.....	38
4.5. Medya İletişim Stratejileri .....	38
4.6. Sözcülük .....	40
4.7. Söylem Birlikteliği.....	40
4.8. İletişim Akış Planı.....	40
<b>5. Kriz Anı İletişiminin Detaylı Değerlendirilmesi .....</b>	<b>41</b>
5.1. Mevcut İletişim Sürecinin Analizi.....	41
5.2. İletişim Planının Güncellenmesi .....	41
5.3. Normalleşme Sürecinin Başlatılması .....	41
5.4. Kamu İtibar Yönetiminin Başlatılması .....	41
<b>6. Kriz İletişiminde Dikkat Edilmesi Gereken Bazı Konular.....</b>	<b>42</b>
6.1. Söylentinin Engellenmesi.....	42
6.2. Hedef Kamuoyunda Algının Oluşumu .....	42
6.3. Algı Açısından Kriz İletişimi Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken İlkeler .....	44

### 3. BÖLÜM

#### KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMA METODLARI

<b>KRİZ SONRASI .....</b>	<b>49</b>
<b>7. Kriz Sonrası İletişim Yöntem ve Yönetiminin Değerlendirilmesi.....</b>	<b>51</b>
7.1. İletişim Stratejisinin Başarısı.....	51
7.2 Kamuoyu Algısı .....	51
7.3 Kurumsal Hafızanın Oluşturulması .....	51
<b>8. Kriz Sonrası İletişim ve İtibar Yönetimi.....</b>	<b>51</b>
8.1. Normalleşme Süreci.....	51
8.2. Kamu İtibarının Tesisi .....	52
8.3. Kamuoyunun Bilgilendirilmesinde Süreç Yönetimi.....	53

### 4. BÖLÜM

#### KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMA METODLARI

<b>KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ REHBERİ KONTROL LİSTELERİ/EKLER.....</b>	<b>55</b>
EK-1: Komuta ve Kontrol Çalışma Kâğıdı.....	58
EK-2: Kriz İletişimi Personel Planlama Formu.....	59
EK-3: Malzeme ve Ekipman Listesi.....	61
EK-4: Sözcü Seçmek İçin Çalışma Kâğıdı .....	62
EK-5:Kriz Anında Öngörülen Sorular ve Cevap Geliştirme Modeli.....	63
EK-6: Kriz Anı Sözcü Çalışma Kâğıdı.....	65
EK-7: Kriz İletişim Sözcüsü Kontrol Listesi.....	67
EK-8: Mevcut Durumu Anlamak İçin 18 Soru .....	69
EK-9: Kriz Anlamlandırma Tablosu .....	70
EK-10: Kriz İletişimi İçin Mesaj Geliştirme .....	71

EK-11: Kriz Anında Hedef Kitle ile İletişim / Medya ve Kamuoyu .....	72
EK-12: Durum İnceleme / Tetkik .....	73
EK-13: Kriz Anı Mesaj İçeriği Çalışma Kâğıdı .....	74
EK-14: Kriz Anı Medya ile İletişim Çalışma Kâğıdı .....	75
EK-15: Kriz Sırasında ve Sonrasında Medya / Sıklıkla Sorulan 70 Soru .....	76
EK-16: Kriz Öncesinde İletişim Hedefleri Çalışması.....	79
EK-17: Kriz Anı İletişim Akış .....	80
EK-18: Basın Açıklamalarının Yapılacağı Fiziksel Mekânın Tasarımı .....	82



# Sunuş

---

“Kriz İletişim Yönetimi Rehberi”, İçişleri Bakanlığı İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı tarafından; kriz iletişim yönetimine ilişkin kavramları açıklamak; terör, güvenlik, doğal afet, iş kazası, halk sağlığı, yangın gibi kriz durumlarının iletişim yönetim sürecine ilişkin genel bir model oluşturmak üzere hazırlanmıştır.

Bu rehberde, kriz yönetimi ile kriz iletişimi yönetiminin farklılığını başından ortaya koyan ve kriz iletişimi yönetimine odaklanan bir yaklaşım benimsenmiştir. Basın-kamu kurumları arasındaki ilişkilerde “tanıdık olma”, “kişisel bağlantıları kullanma” gibi eşitsiz, kişiye bağlı, plansız ve günü kurtarmaya dönük bir yaklaşımdan; kurumsallaşmış, iyi planlanmış ve sistematize olmuş bir düzeye geçiş hedeflenmektedir.

Bir krizin ortaya çıktıktan sonra yönetilmesi güçleşmekte ve kriz yönetiminde yaşanan sorunların temelinde hazırlıksız olma yatmaktadır. Bu yaklaşıma benzer şekilde bir kriz iletişim yönetiminin başarılı olup olmamasının büyük oranda hazırlıklı olup olmamakla

ilgili olduğuna dikkat çekilmiş, hazırlık aşaması üzerinde özenle durulmuştur.

Bu çalışmada, çağımızın ihtiyaçları ile uyumlu olarak medya ve yeni medya iletişimine odaklanılmıştır. Modern toplumlar, dünyada ve ülkelerinde olanlara ilişkin bilgilere kitle iletişim araçlarından ve internet tabanlı kaynaklardan erişmektedir. İletişim araçlarından erişilen bilgi ve içerikler, kişilerin içinde yaşadığı toplumla bütünleşmesine, topluma ait kültürel değerleri benimsemesine, yeni değerlerin tohumlarının atılmasına, inanç, tutum ve davranışlarının değişmesine, konulara ilişkin değerlendirme çerçevesi edinmesine sebebiyet verebilmektedir. Bu durum da bireylerin hızlı, doğru ve güvenilir bilgiye en çok ihtiyaç duyduğu kriz zamanlarında iletişim yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.

Basın ve kamuoyuna yönelik iletişim çalışmaları planlanırken ve uygulanırken dikkat edilmesinin yararlı olacağı temel ilke ve öneriler şu şekilde belirlenmiştir:

- Kamuoyunun bilgi arayışında olduğu kriz dönemlerinde hızlı ve doğru bilgi vermenin önemi dikkatlerden kaçmamalıdır. Hızlı ve doğru bilginin kamuoyuna sunulmasının yolu hazırlıklı olmaktan geçmektedir.
- Kriz anında kimin ne yapacağını bilmemesi, ekibin hazırlıksız yakalanması zaman kaybettirecek, farklı odakların da olumsuz yönde müdahalesi ile sosyal medyanın gündem belirleme gücü krizi büyütebilecektir. Öncü bilginin algıyı şekillendirdiği unutulmadan ivedi bir şekilde kriz masası kurulmalı ve basın kuruluşları ile bağlantıya geçilmelidir.
- Kamuoyuna yapılan açıklamalarda adli süreci etkileyecek ifadelerden kaçınılmalıdır. Yapılan açıklamaların masumiyet karinesine zarar vermeyecek şekilde tasarlanmasına özen gösterilmelidir.
- İletişim çalışmalarının toplumun algısını doğrudan şekillendirebilecek algı yönetimi, toplum mühendisliği ya da propagandist çalışmalar olarak değerlendirilmemesi önem taşımaktadır.
- Basın mensupları ve kamuoyunun bilgi edinme hakkına saygı gösterilmelidir. Konunun hassasiyetine göre gizli kalması gereken bilgi ve durumlar olabil-

mektedir. Ancak böyle durumlarda dahi kamuoyu ile paylaşılacak düzeyde bilgi üretilmeli ve paylaşılmalıdır.

- Kriz durumunda yapılan açıklamaların her zaman beklenen karşılığı bulamayabileceği dikkatlerden kaçmamalı, mesajların doğru anlaşılıp anlaşılmadığına ilişkin takip çalışmaları yapılmalı ve hedef kitleye ulaşabilmenin çeşitli yolları aranmalıdır.
- Kurumların mevcut iletişim birimlerinin kriz iletişimi odaklı bir şekilde yeniden yapılandırılması, kriz yönetimine yönelik işlevlerinin gözden geçirilmesi ve birimlerin çalışma süreçlerinin planlanması tavsiye edilmektedir.
- Kurumlar arası koordinasyonun etkinliğini arttırmak ve kriz durumlarında zaman kazanmak amacıyla, Valilik Basın ve Halkla İlişkiler Birimlerinde il genelinde bağlantı noktalarının yetki, sorumluluk ve iletişim bilgilerini içeren güncel listeler oluşturulmalıdır.
- Kriz durumlarında kamu görevlileri kadar akademisyenleri, konuya bağlı olarak alanın uzmanları, kanaat önderleri, sivil toplum kuruluş-

temsilcileri gibi kişilerin sürece dahil edilmesi, onların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılması önerilmektedir.

Rehber iki ana bölüm ve alt başlıklardan oluşmaktadır. Kriz iletişim yönetiminin üç aşaması Rehberin birinci bölümünde ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır. Kriz iletişim yönetimi, kriz anları ile sınırlandırılmayan, proaktif yaklaşımları da kapsayan bir süreçtir. Bu nedenle kriz öncesi süreç ile başlayan üç aşamalı bir kriz iletişim modeli sunulmuştur. Kriz öncesi süreçte kurumsal kapasite ve olası risklerin tespit edilmesinin akabinde yapılması gereken hazırlıklar üzerinde durulmuştur. Kriz anı olarak nitelendirilen ikinci aşamada kriz sürecinde yapılması gerekenler hakkında

bilgi verilmiştir. Hızlı ve dikkatli olunması gereken bu aşamada sunulan yol haritası ve kontrol listeleri yol gösterici olacaktır. Son aşama olan kriz sonrası süreçte ise, kriz iletişim yönetiminin değerlendirilmesi, kurum itibarının artırılması ve hayatın normalleşmesi için yapılması gerekenler aktarılmıştır. Rehberde belirtilen aşamalara ve uygulamalara ilişkin kontrol listelerini ve görselleri içeren ekler, Rehberin ikinci kısmında sunulmuştur. Rehberde kriz iletişim faaliyetlerinin uygulama adımlarının ve dikkat edilecek hususların yanı sıra bilinmesi gereken temel kavramlara kutucuklar içinde yer verilmiştir.

Kuramsal ve operatif bilgiler içeren bu Rehber, istifadelerinize sunulmuştur.



T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
**İÇ GÜVENLİK  
STRATEJİLERİ**  
DAİRESİ BAŞKANLIĞI



**1.Bölüm**

**KRİZ ÖNCESİ**



# 1 Kriz İletişim Yönetimi Planının Hazırlanması

Kriz ortaya çıkmadan önce, kriz anında ve sonrasında yapılacak iyileştirme çalışmalarının önceden belirlenmesi ve bu üç aşamayı da kapsayacak şekilde planlanması gerekir. **(EK-1)**

## I. ADIM: Kriz İletişim Yönetimi Ekibinin Kurulması ve Görevlendirilmesi

Kriz anında kimin, hangi zamanda, tam olarak ne yapacağı, kriz iletişim planlarına önceden yazılmalıdır. Ayrıca, sözcülük makamının belirlenmesi, sözcünün görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olması gerekir.

### Kriz iletişim ekibi;

- Halkla ilişkiler, iletişim, gazetecilik, psikoloji, sosyoloji, strateji, güvenlik ve grafik-tasarım programları konularında bilgi ve eğitim sahibi kişiler arasından seçilmelidir.
- Ekip üyeleri, ihtiyaç halinde 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.

- Krizi yönetmekle görevli taşra ve merkez birim amirleri tarafından, kriz iletişim yönetimi 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. İletişim şemaları hazırlanmalıdır.

### Kamuoyu Oluşturma:



Kamuoyu oluşurken önce tutumlar sonra da buna bağlı olarak kanaatler oluşmaktadır. Kanaat oluşumunda üç faktörün etkili olduğu kabul edilmektedir. Bunlar birey, bireyin içinde yaşadığı çevresi ile birey ve bireyin çevresi arasındaki etkileşimdir. Bireyin bir takım kanaatler edinmesi, içinde yaşadığı sosyal çevrenin etkisiyle ve bireyin kişilik yapısı ile ilgili faktörler sonucu olmaktadır. Kamuoyunun oluşması ile ilgili olarak uzun bir süre şu görüş yaygın olmuştur; belli bir sorunla karşılaşan insanlar, bu sorunla ilgili verileri tartarak bilinçli, rasyonel sonuçlara varırlar, böylece ulaşılan kanaatler de kamuoyunu meydana getirir. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar, bu teorik görüşün dayandığı varsayımın geçerli sayılamayacağını, kamuoyunun kaynağında çoğu zaman bu nitelikte rasyonel bilinçli bir değerlendirmenin bulunmadığını ve somut sorunlar karşısında beliren fikir ve tutumları genellikle önceden “biçimlenmiş” kanaatlerin tayin ettiğini ortaya koymuştur. Kamuoyunun oluşmasında kişisel faktörlerin dışında gruplar, baskı grupları, kanaat önderleri, kültürel yapı ile hukuki ve siyasi ortam da etkili olmaktadır.

- 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 daha açık, şeffaf, hesap verebilir olmasına katkı sağlayacak olup, oluşturulan mesajların ilgisine en etkin şekilde ulaşmasına yardımcı olacaktır.
- Krizin konusuna göre; istihbarat ya da güvenlik birimlerinden gelebilecek raporları değerlendirebilecek, sosyal medya gibi açık kaynaklardan yapılan paylaşımları analiz edebilecek bilgi ve tecrübeye sahip personelin sürece dahil edilmesi gereklidir. Sosyal medya gibi büyük verinin bulunduğu mecralarda analiz yaparken dijital uygulamalardan yararlanmak gereklidir. Mümkün olduğunca bu yönde eğitimi ve bilgisi olan personelin istihdam edilmesi yararlı olacaktır.

### Görev Dağılımı

Görev dağılımının önceden yapılması, açıkça belirtilmesi ve sorumlulukların paylaşılması son derece önemlidir. Böylece kriz anında ilgililer ilk toplantıda görev dağılımı yapmak yerine, sorumluluk alanlarının gerektirdiği hazırlıkları yapmış olarak gelebilecektir. Zamanın etkili kullanımının kriz anlarındaki önemi akılda tutulmalıdır.

Kriz öncesinde kamuoyu ile iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan dokümanların hazırlanması, iletişim stratejilerinin belirlenmesi, kamuoyu bilgilendirme usullerinin tespit edilmesi ve ekibe bu konularda görev dağılımı yapılması gerekir.

### Görev dağılımı yaparken;

- Olabildiğince net görev tanımları yapılmalı ve genellemelerden kaçınılmalıdır.
- Ekip, bölgede ya da bulunduğu merkezde yaşanması muhtemel kriz senaryoları üzerinden bilgilendirilmeli ve görevlendirilmelidir.

Kimin kriz anında tam olarak ne yapıyor olacağına ilişkin net açıklamalar yapılmalı, şüpheye ya da karmaşaya izin verilmemelidir.

**Personel planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar tablo EK-2’de sunulmuştur. EK-2’deki tablo krizin türüne ve koşullara göre yeniden düzenlenebilecek örnek bir çalışma olarak hazırlanmıştır. Bu türden bir çalışmanın önceden yapılmış olması, kriz anında görev ve yetki karmaşasının önüne geçecektir. Kriz öncesi hazırlık aşamasında yapılacak senaryo çalışmaları ile yönetici yerel ya da konuya özgü ihtiyaçları kayıt altına alıp bu listelerin gerçekleşmesini isteyebilecektir.**



## GÖREV DAĞILIMI NASIL BELİRLENEBİLİR?



- 1- Bulduğunuz bölgede ya da merkezde koordinasyon içinde çalışabileceğinizi düşündüğünüz kurumlarla beyin fırtınası yapın. Bu kurumlarda çalışan kişilerden kimlerin ekibinize dâhil olabileceğini değerlendirin. Örneğin daha önce halkla ilişkiler ya da kriz yönetimi konularında tecrübesi olan kişiler kısa bir eğitimden geçirilerek ekibinize dâhil edilebilir.
- 2- Ekibinizin üstlenmesi gereken bütün rol ve görevleri listeleğin.
  - Sözcü
  - Sözcü asistanı
  - Basın merkezi koordinatörü
  - Medya sorumlusu
  - Muhtemel kriz senaryolarını hazırlayacak bir kişi
  - Basın bültenlerini ve konuşma metinlerini hazırlayacak bir kişi
  - Eğitim koordinatörü (Ekibin alması gereken eğitimlerle ilgili)
  - Tasarımcı
  - İletişim faaliyetinin etkisini analiz ve değerlendirme sorumlusu
  - Hükümet sorumlusu
  - Metin yazarı

- Yardım hattı sorumlusu
  - Raportör
  - Sosyal medya uzmanı
- 3- Belirlediğiniz her bir görevin altına bu görevden sorumlu kişinin tam olarak neler yapması gerektiğini, görevlerinin neler olduğunu ve görev anında kimlere bilgi vermesi gerektiğini yazın.
  - 4- İlk yaptığınız görev listesiyle ikinci hazırladığınız kişilerin belli olduğu görevlendirme listesini birleştirin ve her birinin yanına görevli kişi ve kişilerin isimlerini ve iletişim bilgilerini yazın.
  - 5- Görevlendirilen kişilerin kurum nezdinde bağlantı kuracağı kişilerin de önceden belirlenmesini sağlayın.

## II. ADIM: Kriz İletişim Yönetimi Ekibinden Beklentilerin Belirlenmesi

Kriz iletişim yönetimi ekibi oluşturulduktan sonra, ekipten beklentilerin somutlaştırılması ve kayda geçirilmesi önem taşımaktadır. Hemen hemen tüm kriz türlerine uygun olduğu düşünülen görev ve sorumluluklar aşağıda sunulmuştur:

- 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,
- Olası/mevcut kriz durumlarına ilişkin propaganda ve dezenformasyon faaliyetleri hakkında güncel bilgileri takip etmek,

### Dezenformasyon:



Kasıtlı olarak yayılan yalan/yanlış bilgiye dezenformasyon denir. Türkçede bilgi çarpıtması olarak açıklanabilir. Amaç sosyal alanda bireyleri ve toplumu yönlendirmektir. Askeri istihbarat alanında düşman kuvvetleri yanlış kararlara yönlendirmek amacıyla kullanılır. Bunun yanı sıra, hasmında psikolojik çöküntü yaratma ve motivasyonun bozulması için de kullanılabilir. Bazı doğru bilgi ve gözlemleri yanlış yorumlar ve yalan haberler ile karıştırarak veya yanlış yorumlanmaya müsait şekilde doğru bilginin bir kısmı verilerek yanlış bilgilenmeye sebep olunması da dezenformasyon taktikleri arasındadır. En büyük örneği II. Dünya Savaşı sırasında, Normandiya Çıkarması'nda görülmüştür. Müttefikler Alman istihbaratını çıkartmanın başka bir yerden olacağına dezenformasyon yolu ile ikna etmiştir.

- İletişim ağını oluşturmak, kriz anında kimlere ne şekilde ulaşılabileceğine ilişkin kurum/kuruluş, görev, isim, iletişim bilgilerini (cep ve kurumsal telefon numarası, e-mail adresi vb.) içeren 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 sağlamak,
- Kriz konusuyla ilgili adli/idari soruşturma yürüten birimlerin kamuoyundan, siyasilerden ve diğer bürokratlardan gelen "acil" bilgi edinme talepleriyle meşgul olmadan çalışabilmesi için bir iletişim merkezi görevini üstlenmek,
- Kriz durumunda hayati tehlikeyle karşı karşıya olanlar ya da can kaybı yaşayanların yakınları ile sürekli irtibat halinde olmak,
- Tüm bu iletişim süreçlerinin demokratik usul ve esaslar çerçevesinde ve bilgi edinme hakkını korumak üzere, yasal zeminde ülkenin ve devletin menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamak,
- Muhtemel kriz senaryoları hazırlayarak tatbikatlar yapmak ve ilgili birimlerin iletişim becerilerini/reflekslerini geliştirmek,
- Doğal afet, iş kazası, terör olayı, illegal kitlesel eylem ya da milli birlik, değer ya da hassasiyetlere saldırarak; ajite ederek toplumsal barışa saldırılması gibi olası kriz durumlarından sonra toplumsal algının normalleşmesini sağlamak ve dezenformasyonu engellemek için, olay yerine yapılması gereken müdahalelerde ihtiyaç duyulacak malzemelerin nelerolabileceği (olayyerinin 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,

- Özellikle sosyal medya üzerinden bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde dolaşıma giren olumsuz içerikleri takip etmek ve karşıt söylem geliştirmek,

#### **Söylem:**



Söylem, belli bir dönemde, belirli gruplar arasında ve diğer gruplarla ilişkili bir biçimde üretilen düşünce, ifade ve bilgileri kapsamaktadır. Bir mesajı kodlayan (sözü söyleyen kim?), mesajın otorite noktasını (sözünün dayanağı nedir?), alıcısını (sözün muhatabı kim?) ve amacını (söz ile başarılmak istenen nedir?) da içeren tüm boyutlar söylem kavramının içindedir. Toplumlar konu, olay ve olgular hakkında ne şekilde düşüneceklerini veya iletişim kuracaklarını söylemler üzerinden belirlemektedir.

- Her kriz olayının ve gelişmelerin iletişim adımlarını kayıt altına almak ve raporlamak suretiyle çıktılarını iyi ya da kötü örnekler olarak ilgili kurumlar ile paylaşılmasını sağlamak.

### **III. ADIM: İletişim Yönetimi Ekibinin İhtiyaç Duyacağı Eğitimlerin Belirlenmesi**

İletişim ekibine, krizde iletişimin önemi konusunda farkındalığı arttıracak eğitimlerin verilmesi ve

ekip ruhunun oluşması için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

- İletişim ekibi; kriz, kriz türleri, iletişim, kriz iletişim yönetimi, sosyal medya, sunum becerilerinin geliştirilmesi, medya iletişim stratejileri, medya okuryazarlığı, dezenformasyon, sosyo-kültürel değerler, algı, tutum, beden dili, dijital halka ilişkiler, metin yazarlığı, terör, terör örgütleri, amaçları ve hedefleri gibi konularda eğitim almalıdır.

#### **Terör:**



Terör sözcüğü Latince kökenlidir ve *korku salmak, yıldırma* anlamlarına gelmektedir. Terör, toplum üzerinde dehşet ve korkuyu oluşturarak devlet düzenini ve/veya başta yaşama hakkı olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini hedef alan, bir örgüt kapsamında kişi veya kişiler tarafından gerçekleştirilen eylemlerdir. Terör eylemlerinin barındırdığı şiddet toplumdaki ırksal, dinsel veya sosyal farklılıklardan beslenmeye çalışmaktadır.

#### **Terörizm:**

Terörizm, hukuk düzenin dışında siyasal amaçları gerçekleştirilebilmek için kullanılan bir stratejidir. Bu hareket tarzında örgütlü, sistemli ve sürekli bir şekilde dehşet ve korku barındıran terör eylemleri muhtelif hedeflere yönelik gerçekleştirilmektedir. Terör, kanuni tanımında “...cebir ve şiddet kullanarak; baskı, korkutma, yıldırma, sindirme veya tehdit yöntemlerinden biriyle...” şeklinde belirtildiği üzere içeriğinde cebir ve şiddet olan belirli yöntemlerle gerçekleşen bir örgüt

eylemiyken; terörizm, siyasal amaçları gerçekleştirmek ve mevcut siyasal durumu değiştirmek amacıyla terör eylemlerini bir araç olarak kullanmaktır.

### **Terör Örgütü:**

Terör örgütü, hukuksal alanın cevaz vermediği siyasal stratejiyi gerçekleştirilebilmek amacıyla terör eylemlerini yöntem olarak kullanan, gerçekleştirdiği eylemlerle propaganda yapan, hiyerarşik bir yapıya sahip illegal oluşumlardır.

Terör örgütleri geçmişte dar kapsamlı ve örgütlenmeleri coğrafyalara yakın yerlerde belirli suç türlerinde eylemler gerçekleştirirdi. Ayrıca bu eylemler terör örgütünün bulunduğu toplumdaki kamusal düzeni ve bireyleri etkilemeleri ile sınırlıydı. Günümüz terör örgütleri ise; örgütlenen coğrafyanın dışında doğrudan ve dolaylı etkilere sahip eylemler gerçekleştirmektedir.

- Başarılı kriz iletişim yönetimi faaliyetlerinde görevli kişilerin davet edilerek, kriz iletişim ekibinin iyi uygulama örneklerini ayrıntıları ile kavraması, karşılaşılan sorunların çözüm yollarına ilişkin bilgi alması ve teorik bilgilerini somutlaştırması sağlanmalıdır.

## **IV. ADIM: İletişim Ekibinin Çalışma Ortamının Hazırlanması**

Ekibin hangi sıklıklarla toplanacağı, ekip içerisindeki hiyerarşik yapılanmanın nasıl olacağı (Daha esnek bir hiyerarşik yapılanmanın olması önerilir. Sert bir hiyerarşik yapılanma iletişim hızına zarar verebilir.), ekibin krize ilişkin değerlendirme ve raporlarını hangi birimlere ne sıklıkla ileteceği, özlük hakları ve görev tanımları önceden mülki idare amiri tarafından belirlenmelidir. Görev ve sorumluluklarını icra edebilmesi ve iletişim ekibinin çalışabilmesi için yeterli fiziki ortam ve koşulların hazırlanmış olması gereklidir. Ayrıca elektronik cihaz, kırtasiye malzemesi, kürsü, sehpa gibi mobilya, mekan, taşıt, yardımcı personel ihtiyacı gibi gereksinimleri önceden belirlenip temin edilmelidir. **(EK-3)**

## **V. ADIM: Sözcünün Belirlenmesi**

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

- Sözcü seçiminde kullanılacak kriterler belirlenmelidir. **(EK-4)**
- Kriz anında sözcünün muhatap olacağı muhtemel sorulara zihinsel hazırlığı tamamlanmalıdır. **(EK-5)**
- Hazırlanan senaryolarda ve eğitimlerde muhatap olunabilecek sorulara mutlaka yer verilmelidir.

- Sözcü veya iletişim ekibi kurum içi bilgilendirme için geliştirilmiş önceden belirlenmiş soruların cevaplarını hazırlamalıdır. **(EK-6)**
- Kriz iletişim sürecinde sözcü konuşma kontrol listesini sıklıkla kontrol etmelidir. **(EK-7)**

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.

Sözcünün açıklama yapacağı yer, kürsü ve mikrofon ve ışık ayarları önceden hazırlanmış ve kontrol edilmiş olmalıdır.



## NASIL?



Kurumu/Devleti temsil ettiğinizi unutmayın. Bireysel düşünmek yerine, kurumsal kimliğin bir parçası olduğunuzu vurgulayın, kurumu/Devleti sahiplenin.

Yaşanan olayla ilgili empatik olun ve öyle davranın, koruyucu bir tavır sergileyin.

Krizin sebep olabileceği sonuçlar, riskler ve etkiler hakkında bilgilendirme yapın.

Yerel unsurlar varsa muhakkak dikkate alın.

Krize neden olan olayı ve şiddetini tarif edin (5N1K):

- Ne
- Nerede
- Ne zaman
- Neden
- Nasıl
- Kim

Olaya ne şekilde ve neden o şekilde müdahale edildiğini açıklayın.

Devletin mağdurların yanında olduğunu, sorumluların adalet önüne çıkartılacağını güçlü bir şekilde ifade edin. **(EK-6)**

## 2

## Kriz İletişim Yönetiminde İhtiyaç Duyulacak Analiz ve Değerlendirmeler

**2.1. Toplumsal Yapının Analizi:** Günümüz şartlarında toplumun bir kısmı ya da tamamını tehdit edecek kriz türleri çoğalmıştır. Gelişen iletişim araçları, yüksek hassasiyetler gibi nedenler ile de toplumun reaksiyonu artmıştır. Bu nedenle verilecek mesajların, ihtiyaç duyulan hıza sahip olması için 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 çok katmanlı ve boyutlu olarak belirlenmelidir.

### NASIL?

- Kriz iletişim yönetimi, ancak içinde yaşanan toplumsal realitenin farklı boyut ve katmanlarıyla bilinmesiyle mümkündür. Yönetim, kriz öncesinde, gerek yerel ölçekte gerekse ulusal ölçekte toplumsal yapıya ilişkin gerçekçi analizler yapmalıdır.
- Hedef kitle analizleri yapılırken kullanılacak farklı yöntemler bulunmakla beraber öncelikli olarak yapılabilecek çalışmalar arasında, basit bir arşiv çalışması neticesinde oluşturulacak istatistiksel analizlerden ulaşılabilecek “sosyal sorun harita”ları yer almaktadır.
- Toplum liderlerinin belirlenmesi gereklidir. Hedef kamuoyu ve sosyal gruplar üzerinde etkin kanaat önderleri, STK’lar ve STK temsilcileri belirlenerek iletişim canlı tutulmalıdır. Toplum liderleriyle geliştirilecek “normal zaman iletişimi”, “kriz odaklı iletişimden” daha sağlıklıdır.
- Kriz öncesi kamuoyuyla iletişime rengini veren durum, toplumda var olan “sosyal grupların” tespitinden ve bu gruplarla “kanaat önderleri” vasıtasıyla “çift yönlü” etkin bir iletişim modelinin kurulmasından geçer.
- Kriz iletişim yönetimi ekibi, toplumu bilmeden, bir kriz iletişim yönetimi eylem planı oluşturamaz. Kriz iletişim yönetimi, toplumu bilerek / tanıyarak mümkün olur. Bu amaçla, açık – kapalı bilgi edinme kaynakları masaya yatırılarak kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında stratejik iletişim modeli belirlenmelidir.
- Sosyal ve geleneksel medyanın takip ve analizi, trendler gibi konular ile ilgili yazılı metinler hazırlanmalıdır.



**2.2. Kriz Sinyallerinin Analizi:** Bu analiz, toplumu tehdit edebilecek risklerin ya da tehlikelerin öngörülmesini ve bu tehlikelerin muhtemel etkilerinin neler olacağını saptamasını sağlar. Saptanan tehlike ve risk durumları, kriz sürecinde kurulacak olan iletişimin yöntemini belirlemede ve kriz iletişim ekibini bu doğrultuda harekete geçirmede büyük önem taşır. Tehlike ve risk analizi tüm ülkeyi ilgilendirecek konular kadar yerel hassasiyetler ile ilgili de olmalıdır. Bunlara yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

### **Risk**

Risk kelimesi aslında Çince kökenli bir kelime olup “tehlike” ve “fırsat” ifadelerinin bir bileşkesidir. Yani Çince risk sözcüğü iki farklı anlam taşımaktadır. Bu anlamlardan birincisi “tehlikenin gelecekte oluşma ihtimali”dir. Diğeri ise “fırsat ve tehdit”dir. Diğher tüm terminolojilerde “Risk” denilince yaygın olarak tehdit anlaşılmaktadır.

Genel anlamıyla risk; herhangi bir tehlikenin meydana gelme ihtimali ve bu tehlikenin neden olacağı sonuçların bileşkesi olarak; tehlike, kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuçların bütünü olarak ifade edilebilir.

### **Tehlike**

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 ihtimali şeklinde tanımlanabilir. Tehlike kavramı sadece gerçekleşmiş bir durumu değil aynı zamanda gerçekleşme ihtimali olan olumsuz durumları da anlatır.

### **Tehdit**

Tehdit, bir sistemin veya kurumun zarar görmesine neden olan istenmeyen bir olayın arkasındaki gizli nedeni olarak tanımlanabilir. Her tehdidin bir kaynağı ve bu kaynağın yararlandığı sistemdeki bir “güvenlik boşluğu” vardır. Kamu yöneticisinin “Demokratik hukuk sistemini, ortak kamusal çıkarı, toplumu ve kurumu neye karşı korumalıyım?” sorusuna vereceği her cevap kamuya yönelik olan tehditleri belirlemekte yardımcı olacaktır.

**Kriz Anlamlandırma Tablosuna Göre Kriz Analizi :** Yaşanması muhtemel kriz durumlarının kamuoyunda meydana getirebileceği muhtemel etki ve medyanın olası ilgisi dikkate alınarak esnek bir derecelendirmeyi öngörür. **EK-8 ve EK-9'da ifade edilen soruların cevaplarının verilmesi, krize ilişkin mevcut durumun anlaşılmasına ve izlenebilecek iletişim stratejisinin belirlenmesine yardımcı olacaktır.**

**Açık Kaynakların Analizi:** Yerel, ulusal ve uluslararası medyanın takibi ile gündeme gelebilecek olası krizlerin ipuçlarının değerlendirilmesidir.

- Ulusal ve yerel medyada çıkan haberler iletişim ekibindeki kişilerin uzmanlık alanlarına göre incelenmelidir.
- Sosyal grupların kendi yayın organlarında çıkan haberler ve yorumlar analiz edilmelidir.



- Sosyal medyada yürütülen kampanyaların, söylem ve tartışmaların takip edilmesi gerekir.
- Sosyal medyada çıkan haber/tartışma/mesajların yayılma hızı, içerikleri, erişimleri mutlaka değerlendirilmelidir.
- Bu amaçla gerekli görüldüğü hallerde, bu türden analizler için hizmet alımı yapılmalıdır.
- Sivil toplum kuruluşları, siyasi parti ve örgütlerin, ulusal ya da uluslararası kurum ve kuruluşların basın açıklamaları incelenmeli/takip edilmelidir.

**Kapalı Kaynakların Analizi:** İstihbarat 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.





Özellikle terör ve güvenlik ile ilgili olaylarda, toplumsal çatışma zeminlerine ilişkin, resmi birimlere ulaşan tüm ihbarlar da bu bağlamda değerlendirilmelidir.

**2.3. Yeterlilik – Kapasite Analizi:** İletişim açısından sorun oluşturabilecek durumların öngörülerek, gerekli lojistik ekipmanların hazırlanmasıdır. İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini yani mesajların hedef kitlesine istendiği şekilde ulaşmasını engelleyecek teknolojik, fiziksel ve teknik eksikliklerin önceden tespit edilmesi ve bunların tamamlanması gereklidir.

**2.4. Analizin Periyodik Olarak Güncellenmesi:** İhtiyaç halinde nüfus hareketleri, sosyolojik ve ekonomik yapı değişiklikleri, dönemsel sosyal hareketler ve etkinlikler vb. analizlerin güncellenmesi gerekmektedir. Bu güncellemelerde kamunun bütün kapasitesi ve değerlendirmelerinin kayıt altına alınması yerinde olacaktır.

**2.5. Geçmiş Krizlerin Değerlendirilmesi:** Kurum ve kuruluşların faaliyet alanları ile ilgili olarak meydana gelen kriz durumlarının tespit edilmesi ve kriz iletişim yönetimi için nelerin yapıldığının değerlendirilmesi, olası krizlerin iletişim yönetimi için zihinsel bir hazırlık olacaktır.

### **Krizden Kaçınma ve Korunma:**



Kriz öncesinde, kriz iletişim yönetimi ekibinin muhtemel bir krize ilişkin ön alma bağlamında yapacağı her türlü faaliyet, krizden kaçınma başlığında değerlendirilmelidir.

- Kriz iletişim yönetim ekibi, açık – kapalı bilgi edinme kaynaklarına göre bir kriz sinyali aldığı anda, kriz daha meydana gelmeden, krizin etkisini azaltacak veya ortadan kaldıracak bir takım ön alma faaliyetlerinde bulunmalıdır. Bu ön alma faaliyetlerinden birisi de söylem geliştirmedir. **Kriz iletişimi yönetimi bağlamında geliştirilecek söylem, olumsuzluktan daha çok olumlu ifadeler içermelidir.**
- Kriz iletişim yönetimi ekibi, toplumsal yapıya uygun, sistematik duyarsızlık oluşturacak, bıktırarak kadar tekrar etmeyen, yöre atasözlerine, deyim, deyişlere göre, kültürel ve değer yüklü cümleleri, anlatımları kriz öncesinde belirlemelidir. Yönetici için bu cümleleri, olguları ve anlatımları nerede, ne zaman ve nasıl kullanması gerektiğine ilişkin önceden bir zihin haritası oluşturulmalıdır.
- Kriz sinyalleri alındığında, yönetici kriz iletişim ekibiyle bir araya gelmeli ve ne tür ön alma faaliyetlerinde bulunulacağına ilişkin gerekçeleriyle birlikte durum analizi yapmalıdır. Esasında ön alma faaliyetlerinin tamamı, krizin önceden yönetilmesiyle ilgili bir durumdur. Kriz öncesinde, yönetici, **“Hangi faaliyetlerde ve söylemlerde bulunursak krizin etkisini azaltabilir veya krizi olmadan önleriz?”** sorusuna ekibiyle birlikte cevap aramalıdır. Ekip, gerek açık kaynaklardan gerekse kapalı bilgi kaynaklarından gelen bilgileri etraflıca değerlendirerek bir sonuca ulaşmalıdır.

# 3

## Kriz İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi

Her ne kadar iki farklı kavram olsa da kriz iletişim stratejisi, kriz yönetimi stratejisinden bağımsız düşünülebilecek bir olgu değildir. Kriz iletişim stratejisi belirlenirken, meydana gelen olayın kısa, orta ve uzun vadeli etkileri, bunların kamuoyundaki yansımaları mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

### **Stratejik iletişim:**



Kitle iletişim araçlarındaki gelişmeler iletişim yöntemlerinin içeriği ve biçimlerinde ciddi değişikliklere yol açmıştır. Söz konusu gelişmeler iletişim yöntemlerinin hedef kitleye ulaşmasında yeterli olmamaktadır. Stratejik iletişim burada devreye girmekte, sınırlı özel bir hedefi olan ve bu hedefe odaklı bir iletişim sürecini ifade etmektedir. Genellikle kısa süreli ve yoğun bir iletişim sürecini ifade eder. Stratejik iletişim ticari ve ticari olmayan kuruluşlarda çeşitli biçimlerde ortaya çıkar. Kriz iletişimi ve yönetimi söz konusu biçimlerden birisidir. Bunun yanı sıra, lobicilik, medya ilişkileri ve itibar yönetimi gibi çeşitleri bulunmaktadır.

### **3.1. Hedef Kitle ile İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi**

Tüm kriz türleri için; sosyolojik yapı ve güncel durum bağlamında yapılan analizler bir bütün halinde değerlendirilmeli, iletişim ekibi tarafından hedef kitleye yönelik iletişim stratejileri belirlenmelidir. İletişim

bağlamında hedef kitle, krizden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen, iletişim ekibi tarafından hazırlanan mesajların ulaşması istenilen kesimlerdir. İletişim ekibi, iletişim planını ve mesajları hedef kitleyi dikkate alarak tasarlamalıdır. İletişim ekibi birbirinin aynısı kelime ve cümlelerin birbirinden farklı hedef kitlede farklı şekillerde anlamlandırılacağına dikkat etmelidir. Bu bağlamda, iletişim stratejisi genel olarak aşağıda belirtilen hedef kitleleri dikkate alınarak tasarlanmalıdır.

- Yerel, ulusal ve uluslararası kamuoyu
- Dezenformasyonun etkisi altındaki kamuoyu
- Olaydan doğrudan etkilenen ve tepki vermesi beklenen sosyal gruplar
- Olaydan etkilenmeyen sosyal gruplar
- Olayın faili/failleri, örgüt mensupları, örgüt/kuruluş yöneticileri, (suç unsuru varsa) işbirlikçileri ve ihmalkarlığı bulunanlar,
- Olayın mağdurları ve yakınları



### 3.3. Medya İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi:

İlgili kamu kurumunun basın ve halkla ilişkiler biriminin normal zamanlarda da geleneksel ve yeni medya iletişimini ayrı ayrı ve planlı bir şekilde sürdürmesi gereklidir. Geleneksel medya (radyo, televizyon ve yerel/ulusal gazeteler) ile ilişkilerin sağlıklı bir şekilde tesis edilmesi için bu mecradaki muhatapların önceden belirlenmiş olması, düzenli ve zamanında bilgi paylaşımında bulunulması önemlidir. Bu yolla kurulan sağlıklı ilişki, normal zamanlarda kurumla ilgili olumlu bir algının oluşmasına sebebiyet verecek, kriz zamanlarında ise karşılıklı muhatap bulmayı kolaylaştıracaktır. Haber peşinde koşan gazeteciler edindikleri bilgiyi teyit edebilecek ya da kurum tarafından verilmek istenen mesajlar hızlı ve sağlıklı bir şekilde muhataplarına ulaştırılabilecektir. Böylelikle söylenti ve propaganda baskısı azaltılabilecektir.

Yeni medya faaliyetlerinin sosyal medya platformları ve internet siteleri başlıkları altında değerlendirilmeleri gerekmektedir. Kurumun kriz öncesinde sosyal medya platformlarında resmi hesaplarının açılmış ve faal olması gereklidir. Bu hesaplar sayesinde hedef kitle ile karşılıklı ve etkileşimli bir ilişkinin doğrudan kurulması mümkün olmaktadır. Saniyelerin önemli olduğu kriz durumlarında sosyal medya platformlarından yapılan açıklamalarla vatandaşın, gazetecilere ve uluslararası kamuoyuna kadar her kesime aynı anda bilgi vermek mümkün olmaktadır. Sosyal medya platformlarının takibi ile kuruma ait genel algı ile kriz dönemindeki

algılar tespit edilebilmekte ve karşılaştırılabilmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan tespitler, kriz iletişim yönetiminin başarılı ve aksayan yönlerini ortaya koyabilecektir. Kurumun internet sayfasının her an güncel olması ve krizle ilgili bilgilerin paylaşılması gerekmektedir.

Bir kriz anında tüm mecralardan eş zamanlı olarak tutarlı bilgiler paylaşılmalı, bilgi kirliliğinin önüne geçilmelidir. Geleneksel ve yeni medyanın etkin kullanımı ile ilgili kamu kurum/kuruluşunun kriz anlarında doğru bilginin kaynağı olma konumu güçlendirilmelidir.

Muhtemel krizlere ilişkin olarak kamuoyunu doğru bilgilendirmeye ve ön almaya ilişkin mesajlar iletilmelidir.

**(EK-11)**

### Medya İletişim Şablonları

Kurumsal mesajlarınızı kamuoyuna basın açıklaması, basın toplantısı ya da sosyal ağlar aracılığıyla iletebilirsiniz. Kriz anlarında basına yönelik hazırlanan her iletişim girişiminin son derece açık ifade ve anlamlar barındırması önemlidir.

### **Bir basın bülteninde yer alması gerekenler şunlardır:**

- 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 arka plan 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 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 resmi sosyal ağ hesaplarına gireceği kısa bir açıklamadır.

### **Basın duyurusu:**

Basın duyuruları yapılacak bir basın toplantısı, konferans ya da etkinlikle ilgili detayları (konu, yer, tarih, saat, konuşmacı listesi) içeren kısa bir metindir.

Sayfanın başına görünür bir biçimde “Basın Bülteni”, “Basın Açıklaması” ya da “Basın Duyurusu” yazılması unutulmamalıdır.

## BASIN AÇIKLAMALARI NASIL OLMALIDIR?



Bir basın açıklamasında başlık en önemli noktalardan biridir.

**Başlık:** Başlık, medya kuruluşlarındaki editörün ilgisini çekmelidir.

Ana başlık koyu renkte ve metinden büyük fontta yazılmalıdır. Yazı tipi olarak Arial, Times New Roman, veya Verdana tercih edilmelidir. 80 ile 125 karakter uzunluğunda tutulmalıdır.

**Giriş:** Bu paragraf kısa ve özlü yazılmalıdır. Özellikle açılış cümlesi 25 kelime civarında tutulmalıdır. Yazıyı özetlemelidir. Basit bir dil kullanılmalıdır.

**Gelişme:** Burada 5N1K kuralları bağlamında detaya girilir.

Örneğin ilinizde gerçekleşen bir maden kazasını duyuracaksanız, ne olduğunu, bu kazanın hangi sebeplerle ve ne şekilde meydana geldiği, ne zaman ve nerede yaşandığı ve kazadan etkilenen kişilerin/ sorumluların kimler olduğu bu kısımda anlatılmalıdır.

Cümleler ve paragraflar kısa tutulmalıdır. Toplam açıklama 500-800 kelime civarında olmalıdır.

Güvenlik birimleri amirlerine sunduklarını vukuat bültenlerini çoğu defa üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan basına vermektedir. Bilgi notu olarak üst

makamlara ulaştırılmak üzere hazırlanan metinler zaman zaman basına da aynen verildiğinde, basının verilen bilgileri abartarak aktarması durumunda kamu görevlilerinin işi daha da zorlaşmaktadır.

Hırsızlık için ayrı, trafik kazası için ayrı, terör haberleri için ayrı şablon metinler hazırlanmalıdır. Basın bültenleri toplumsal duyarlılığa uygun şekilde hazırlanmalıdır. Basın bültenlerinin yazılı olması şart değildir. Önemli olan doğru bilginin hızlıca kamuoyuna aktarılmasıdır.



### 3.4. Sosyal Medya Kriz İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi

Sosyal medya kriz iletişim stratejileri aslında, dünyada kabul gören geleneksel kriz yönetimi stratejileridir. Çünkü geleneksel kriz yönetimi ilkelerinin büyük kısmı sosyal medya kriz yönetimi için de geçerlidir. Sosyal medya kaynaklı krizin geleneksel olandan en büyük farkı hızdır. Ancak televizyon kanalları, gazeteler ve radyolar gibi geleneksel medya organlarının da yeni medyada varlık göstermesi bu iki alanın arasındaki mesafeyi kapatmaktadır. Bu nedenle her koşulda bilginin hızlı ve doğru bir şekilde oluşturulması ve dolaşıma sokulması son derece önemlidir.

#### **Sosyal medyada kriz iletişim yönetimi:**



Yeni medya, sadece bilgi iletmenin değil aynı zamanda bilgi üretiminin de bir aracı olarak kullanılabilirdiği için kuruluşların iletişim mecraları arasına farklı bir yere sahiptir. Katılımcı sayısının diğer araçlara göre yüksek olması, katılımcılara aktif katılım ve bilgiyi işleme olanağı sunması, etkileşime açık olması ve doğrudan diyaloglar kurulabilmesi sayesinde yeni medya iletişimi diğer kanallarla iletişime göre üstünlüklere sahiptir. Kriz süreçlerinde yeni medya kullanımı bu özellikleri nedeniyle, krizin önlenmesini sağlayabileceği gibi krizin şiddetinin artmasına da sebep olabilecektir. Kurumlar sosyal platformlar üzerinden kriz ile ilgili soruları yanıtlayabilir ve olumsuz haberler fazlaca yayılmadan haberin aslını hedef kitesine ulaştırabilir.

**1- 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.

Bir kriz ortaya çıkmadan önce yapılacak önleyici faaliyetler kurumsal itibarı güvence altına almada en önemli bölümdür.

Bu aşamada şu sorulara cevap vereceğiniz bir liste hazırlayın;

- 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?
- Kriz çıkaran odaklara göre güçsüz yanlarımız neler? Krize yol açabilecek muhtemel konular neler? Bu konular genel olarak hükümete (devlete) ilişkin koşullara mı yoksa kontrol dışı koşullara mı dayalı?
- Kriz yönetim ekibi kimlerden oluşacak? Ekibi oluştururken kişilerin psikolojik özelliklerini, teknolojik gelişimlere hakimiyetlerini, eğitimlerini, soğukkanlılık ve işinde yetkinliklerini (yabancı dil bilmesi gibi) göz önünde bulundurun. Olağan dışı bir şekilde ortaya çıkan krizlerin yönetilmesi soğukkanlı kalabilen iletişim ekibiyle mümkün olmaktadır.
- Krizi yönetmek için ne yapmamız gerekiyor? Yönetim stratejimiz ne olacak? Sosyal medya hesaplarınıza

iletilen her soruya samimiyetle cevap mı vereceksiniz, yoksa hesabınızı mesaja/yoruma kapatıp iletişim yollarını mı engelleyeceksiniz? Ya da krizi başlattığını düşündüğünüz sayfalara erişimi mi kapatacaksınız? (Bu karar tamamen hükümetlerin yönetim politikasına kalmıştır. Eğer sorular veya paylaşımlar küfür ya da ağır hakaret içermiyorsa samimiyetle cevaplanması uygun olabilir.)

- e) Kriz durumlarında anlık kararlar almaktan olabildiğince kaçınılmalıdır. Bunun için kurum/kuruluşun faaliyet alanına bağlı olarak olası krizlerde ne türden tepkiler verileceğine ilişkin prensipler/kriterler önceden belirlenmelidir. Ayrıca, ilgililerin bu prensiplere uygun davranmaları temin edilmelidir.

**2- Sürece Siz Yön Verin:** Eğer kriz ortaya çıktıysa, oluşan yeni durumu dikkate alarak iletişim stratejinizi belirleyin. Geleneksel medya araçları dışında sosyal medya platformlarında stratejinize uygun olarak hazırlanacak yazılı, görsel, video vb. mesajları yayınlayın. Görsel/video mesajlarınızda “kamuoyunca tanınan kişilere” yer verin.

**3- İzleyin:** Sosyal medya izleme ve ölçüm araçlarını tüm kriz sürecinde aktif olarak kullanın. Sosyal medya kullanıcıları hakkınızda neler diyor? Açıklamalarınızdan sonra takdir edenlerin sayısı çoğaldı mı? Konuşmanız/ açıklamanız insanları ikna etti mi? İkna etmediyse hangi noktada ikna etmedi? Gerekliyse ikinci bir açıklama/ konuşma yapın veya sosyal medyada yanlış anlamaları düzeltmek için ilave bir bilgilendirme yazısı paylaşın.

**4- Ölçün:** Sosyal medya takip araçları ile insanların tepkilerini ölçün. İletiler, hangi davranış veya açıklamalarınızdan sonra artıyor ya da azalıyor? Grafik halinde, yönetici konumundakilere sunun. Günümüzde bunların anlık olarak takibi mümkündür.

**5- Geliştirin:** İzlemek ve ölçmek, kriz yönetiminde büyük öneme sahiptir. 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.





## Sosyal Medya Kriz İletişiminde Önemli Noktalar

### Belirsizlik

Az Bilgi+ Kısa Süreli Kararlar= **Pek çok BELİRSİZLİK**

- Halkın motivasyonunu artırıcı bilgiler ver, bu sayede belirsizlikler azalır,
- Belirsizlik ortadan kalkınca insanlar bilgi edinme ihtiyacı duyacaktır.
- Başarılı olmak için bu iletişimin ilk saatten itibaren organize bir şekilde yapılması gerekmektedir.



### KRİZ ANINDA YAPILACAKLAR



- Yurttaşın güvenliği her şeyden önce gelir,
- Sorun çözümleri için sorumluluğu üstlen,
- Yaşanan krizle ilgili açık ve dürüst bir iletişim kur,
- Haberleri ve gelişmeleri takip et,
- Susmak stratejik bir tercih değilse asla "Cevapsız Bırakma"
- Bilmediğin bir konu hakkında yorum yapma,
- Bilmediğin bir konu varsa uzmanına sor fakat asla "Cevapsız Bırakma"
- Sürekli ve düzenli bilgi akışı sağla,
- Sonraki bilgilendirme saatini ilan et,
- Daima ulaşılabilir ol.

### İLK SAATİN ÖNEMİ



- En kısa zamanda sosyal medya ortamlarından bilgi paylaşılmalı, ayrıca bu portallar üzerinden ilgili alanlara bilgi aktarımı yapılmalı,
- Geleneksel medya dışında diğer medya kanallarının ve ilgili kanalların takibi yapılarak halkın nabzı sürekli kontrol edilmeli,
- Bir kriz belirdiğinde yalnızca yeni medya araçlarına değil, geleneksel medyaya (suskun kalma stratejisine karar verilmediyse) cevap verme süresi 1-2 gün değil saatler hatta dakikalar olmalı,
- Bir ekip çalışması ile akıcı bir çözüm geliştirme gerçekleştirilmeli,
- Sosyal medyada hızla gelişen etkileşim sonucunda elde edilen veriler, geleneksel medya kanallarında izlenecek stratejiye öncü olacaktır.

### **Kriz ortaya çıktıktan sonra benimsenmesi gereken ilke “Şeffaflık” olmalı**

- Gizli bilgi ve açık bilgi doğru ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Gizli saklı hiç bir şey olmamalı, kamuoyunun bilgilendirme imkânı varken bu durum görmezden gelinmemelidir. Bilginin binlerce uzmandan ve haber kaynağından saklanması mümkün değildir. Olayın/krizin el verdiği ölçülerde açık/şeffaf ve net bilgiler paylaşılmalıdır.
- Genel nitelikte olmayan bütün konuşmalar herhangi biri tarafından değiştirilebilir ve bunlar hükümetin/Devletin aleyhine çevrilebilir. Fakat genel yapılan duyurular vb. tarzda kurulan iletişimde halka açık mesaj verildiğinden ve şeffaflık göz önünde bulundurulduğunda mesajın çevrilmesi imkânsız olur. Bu tarz mesajlar kurumsal hesap ve kurumsal web sayfası üzerinden açık ve düzgün bir dil ile bir bilirkişi/yetkili tarafından verilmelidir.
- Kriz planınıza uygun olmayan durumlar ortaya çıkabilir, bu çelişkili durumlara hazır olmak gerekir.
- Kurum olarak yurttaşlara ileteceğiniz mesajların samimi olması gerekir.
- Küçük gruplar sosyal medya gibi bir oluşumla birleşince sesleri oldukça çabuk duyulabildiği akılda tutulmalıdır.
- Sosyal medya platformları üzerinden yapılan paylaşımların, kurumsal paylaşımların altına yapılan yorumların ve kuruma iletilen mesajların analiz edilmesi gibi yöntemler ile yurttaşların konuya ilişkin

bakış açısının, bilgi ihtiyacının ve yürütülen iletişim stratejisinin başarısının ve eksik kalan yönlerinin ölçülmesi gereklidir.

**3.5. İletişim Ağının Yapılandırılması:** Kriz anında en doğru ve yeterli bilgiye ulaşmak için iletişim kaynaklarının ve kritik kişilerin belirlenerek, bilgi toplama sisteminin yapılandırılması gerekmektedir. Ayrıca iletişim ekibi tarafından oluşturulan iletişim planının/mesajların vs. kimlerle paylaşılacağı da önceden bilinmelidir. Kriz iletişim ekibinin gerek bilgi toplamak, gerekse bilgi paylaşmak için oluşturacağı iletişim ağında, ilgili birimler arasında bilgi akışı grafik olarak gösterilmeli, ayrıca iletişime geçilecek kişi ve kurumların isim, sorumluluk alanları, unvan ve irtibat bilgileri de güncellenerek kayıt altına alınmalıdır.





**2.Bölüm**

**KRİZ ANI**



# 4

## Kriz Anı Çalışmaları

**4.1. Krizin Seviyesinin Tespiti:** Mevcut durum analizi yapılarak gerçekleşen olay ya da duruma ilişkin bilgi edinilmesi gerekir **(EK-12)**. Yapılan mevcut durum analizi, olayla ilgili bilgilerin kamuoyuna hangi iletişim yöntemiyle aktarılacağına ve ne tür iletişim stratejilerinin belirleneceğine karar verme açısından son derece önemlidir **(EK-16)**.

**4.2. Bilginin Toplanması ve Yayılması:** Kriz anında doğru bilgiye ulaşmak için koordinasyon sağlanacak kurum/kuruluşlar ve buradaki kontak kişiler ve kurumlardaki kontak kişilerin yetki, sorumluluk, unvan bilgilerinin kayıtlı olduğu bir **“iletişim ağı”**nın mutlaka oluşturulması gerekir. Ayrıca iletişim ağında yer alan paydaş kurum temsilcilerine gece ve gündüz erişilebilecek iletişim bilgilerinin düzenli olarak güncellenmesi gerekmektedir.

### **İletişim ağı:**



İletişim ağı, grup içindeki bireyler arasındaki iletişim ve bilgi akışıdır. Ağ, yöneticilerin iletişim akışları yoluyla farklı şekillerde bağlantı kurmasına yardımcı olur. Ağın türü, organizasyonun büyüklüğüne, kuruluştaki iletişim kanallarının yapısına ve sürece dahil olan kişilerin sayısına bağlıdır.

Kriz anına ilişkin elde edilen ilk bilgilerin eksik ve “yönlendirici” olabileceğine dikkat edilmelidir. Bu nedenle **bilgi toplanırken:**

- Üst düzey yöneticilere sadece bir kişinin bakış açısını yansıtan raporların sunulmaması,
- Tehlike ve risk oluşturan faktörlerin gizlenmemesi,
- Bazı hataların ya da örtbas edilen hataların rapor edilmesi,
- Gizlilik kavramının kurumlar tarafından farklı anlamlandırılması gibi hususlara dikkat edilmelidir.

Oluşturulan bilginin medya kadar paydaş kurum ve kişilerle paylaşılmasına, kurumlararası koordinasyonun sağlanmasına ayrıca önem verilmelidir.

### **Paydaş:**



Kurumların davranış, karar, politika ve uygulamalarından etkilenen ve kurumların davranış, karar, politika ve uygulamalarını etkileyen kişi veya gruplardır.

Kurumların iç ve dış olarak değerlendirilebilecek farklı paydaş grupları bulunmaktadır. İç paydaşlar kurum yöneticileri, çalışanları iken dış paydaşlar olaydan etkilenen kişiler, medya, kurumun faaliyetlerinden etkilenen gruplar vb. dir.

**4.3. Krizin Anlamlandırma Tablosuna Göre Krizin Tanımlanması:** Kriz anlamlandırma tablosuna göre içinde bulunulan kriz durumuna ilişkin değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirme sırasında yaşanan krizin sonuçları itibari ile yerel, ulusal veya uluslararası

yansımalarının olup olmayacağı, yerel imkân ve kapasite ile üstesinden gelinip gelinemeyeceği tespit edilmelidir. Yerel boyutta bir kriz ise; basın sözcüsünün devreye girmesi, bilgi akışının yapılandırılması, ulusal veya uluslararası boyutları olacağı düşünülüyorsa gerekli birimlere sağlıklı ve hızlı bilgi akışının oluşturulması için çalışmalar başlatılmalıdır.(EK-7, EK-8)

**Kriz Tipini Belirleme Tablosu**

Medya ve Kamuoyu İlgisi	Çok Yüksek					5. Derece Kriz
	Yüksek				4. Derece Kriz	
	Orta			3. Derece Kriz		
	Düşük		2. Derece Kriz			
	Çok Düşük	1. Derece Kriz				
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
		Kamuoyunu Etkileme Düzeyi				

İletişim stratejisinin ve dilinin belirlenmesinde önemli yeri olan kriz tipinin anlaşılmasında iki parametre önemlidir. Bunlar medya ilgisi ve kamuoyunda oluşan etkidir.

### Kriz Tipinin Belirlenmesi

Her iki parametreden (Medya ilgisi ve kamuoyunda

oluşan etki) **birisinin veya her ikisinin şiddeti** temel alınarak kriz tipleri tanımlanabilir. Kriz tipinin tanımlanması kriz iletişiminin aşamalarını ve kapsamını belirlemeye yardım edecektir. Örneğin kamuoyunda *çok büyük derecede* ilgi uyandırdığı halde medyada *düşük seviyede* ilgi gören (ya da tam tersi durumda) bir kriz kamuoyu etkisi dikkate alınarak 5. Derece Kriz olarak ele alınabilir.

Kriz tipinin belirlenmesi ile elde edilecek olan bilgi kriz iletişimindeki temel hatalardan birini engelleyecektir. Bu hata bazen küçük çaplı krizlerin yanlış yönetilerek büyütülmesi, bazen ise büyük krizin (ihtimalen de olsa) ciddiye alınmadan iletişim yönetimi yapılmaya çalışılmasıdır.

**1. Derece Kriz:** Kamuoyu ve/veya medyanın krize ilişkin etkisinin **en düşük seviyede** olduğu durumdur. 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 durumdur. 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 durumdur. 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 durumdur. Krizin yerel, il ve çevre illeri de kapsayacak şekilde

bölgesel kamuoyunu etkilediği, ulusal ve kısmen uluslararası medyanın ilgi gösterdiği durumdur.

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

### **Kriz İletişimi Açısından Kriz Tipi Belirleme Tablosunun Kullanımı**

Kamuoyunu ve medyayı bilgilendirme stratejileri çerçevesinde krizin büyüklüğü ve şiddeti kriz sırası ve kriz sonrasında takınılacak tutuma etki etmektedir. Kriz iletişim yönetimi ekibinin kriz tipine bağlı olarak iletişim ve bilgilendirme kanallarını devreye sokmak ve/veya ilgili birimlerle bilgi paylaşması gerekebilir.

**1. Derece krizlerde** ilçe yöneticilerinin (Kaymakam, İlçe Jandarma Komutanı, İlçe Emniyet Amiri) açıklama ve bilgilendirme yapması yeterli olabilir. 1. Derece kriz tipinde kriz iletişim yönetim ekibinin 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 il yöneticilerinin (Vali, Vali Yardımcısı, Valilik Basın Merkezi, İl Jandarma Komutanı, İl Emniyet Müdürü) açıklama ve bilgilendirme yapması gerekli ve zorunlu olabilir. 2., 3. ve 4. Derece kriz tipinde kriz iletişim yönetim ekibinin 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 devreye girmesi gerekir.

Krizin kamuoyunda oluşturacağı/oluşturduğu etkisi ve medya ilgisinin şiddeti ve derecelendirilmesi işi, kriz iletişim yönetimi ekibi tarafından, açık ve kapalı kaynaklardan elde edilen veriler doğrultusunda belirlenir. Kriz anında krizin derecelendirilmesi için, bölgesel, ulusal ve uluslararası durum, yaşanmış benzer krizler, sosyal grupların hassasiyetleri gibi hususların göz önünde bulundurulması, krizin derecesine ilişkin kriz iletişim yönetimi ekibinin öngörülerde bulunması gerekebilir.



#### 4.4. Kriz İletişim Yönetimi Ekibinin Koordinasyonu:

Kriz iletişim yönetimi ekibinin kriz anında alanda görevli kurumlarla/yetkililerle/birimlerle eş güdüm halinde çalışması sağlanmalıdır.

- **Kriz anında kriz iletişim yönetimi ekibinin asli görevi krizi yönetmek değil, kamuoyuna ve medyaya hızlı ve etkin bilgi sağlamaktır.**
- **Kriz iletişim yönetimi ekibinin kriz sürecinde kriz yönetim ekibi tarafından bilgilendirilmesi ve kriz yönetim planı ile iletişim planının paralel ve birbirini destekler tarzda yürütülmesi gerekir.** Bu eş güdüm, iletişim kazalarının ve kamuoyunun yanlış bilgilendirilmesinin önüne geçecektir.

#### 4.5. Medya İletişim Stratejileri:

Kriz anında, medya erişim planlaması yaparken belirli bir strateji oluşturmak çok önemlidir. Yapılacak bu tür bir çalışma, kime, neyi, nasıl söyleyeceğinizin temellerini oluşturur.

Bu konuda dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şu şekilde sıralanabilir:

Ana mesajlarınız **proaktif** mi? [Haber kanallarına bir konu ya da haber fikrini ilk olarak mı sunuyorsunuz]

Ana mesajınız **reaktif** mi? [Daha önce yayınlanmış bir habere tepki mi veriyorsunuz]

Mesajınız net mi? (Genel kamuoyuna ya da belli bir hedef kitleye verilmek istenen mesaj net, çerçevesi çizilmiş ve anlaşılır sadelikte olmalıdır.) **(EK-13, EK-14)**





## Mesaj Stratejisi

**Strateji:** Kriz İletişiminde Kamuoyunu Bilgilendirmek İçin Haber Medyasını Bilgilendirmek

Uygulama Tarihi

### Kilit İsimler :

Ulusal basın temsilcileri (Kriz ölçeğine göre)

Yerel basın temsilcileri

Ajans temsilcileri

İnternet haber siteleri editörleri vb.

### Teknikler ve Yöntemler

- a. Kriz esnasında medyanın bilgi ihtiyaçlarını iyi değerlendirip, bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli medya kitinin hazırlanması,
- b. Medyanın istek ve beklentilerinin aciliyet sırasına göre karşılanması,
- c. Medyanın yaptığı araştırma ve gözlemlerinin izlenip doğruluğundan emin olunması,
- ç. Medya mensuplarının olay yerinde gözlem ve araştırma yaptıkları süreçte olabildiğince yardımcı olunması,
- d. Medya iletişiminde ilk aranacak basın mensuplarının ulaşım bilgilerinin güncellenmesi,
- e. Sizin oluşturduğunuz haberlerin medyada yer almasının sağlanması,
- f. Haber bültenleri, fotoğraflar ve video görüntüleri konusunda medyaya kaynak oluşturulması,
- g. Medyada konuyla ilgili yer alan haberlerin denetlenmesi ve düzeltilmesi için gereken bilgileri saptayıp gerekli düzenlemelerin yapılmasının sağlanması,
- h. Bu süreçte, yerine getirilemeyecek sözler verilmemesi, sağlam bilgilere dayanılması, kararsız görünülmemesi ve olayların büyütülmemesi.

**4.6. Sözcülük:** İhtiyaç halinde krize ilişkin tüm açıklamaların tek bir sözcü tarafından yapılması sağlanmalıdır. **(EK-4, EK-5, EK-6)**

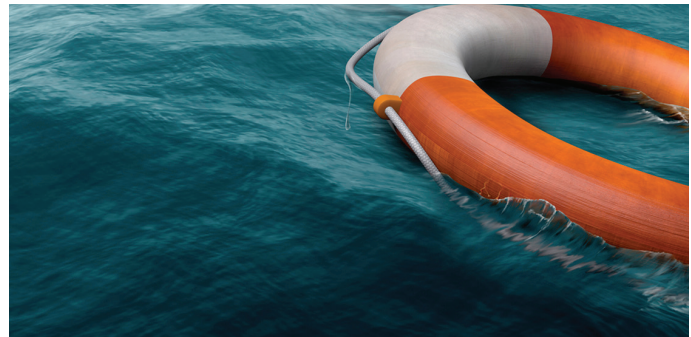
**4.7. Söylem Birlikteliği:** Sözcüler idarenin diğer birimleri ve sözcüleriyle söylem birlikteliği yaparak, birbirini destekler, birbiriyle paralel, bilgi kirliliğini önleyecek tarzda ve kriz iletişim ekibine atfen açıklamalar yapmalıdır.

Söylem birliğini sağlamak, iletişim kazalarını, bilgi karmaşasını ve buna bağlı olarak krizin büyüüp yeni boyutlar kazanmasını önleyeceği gibi verilmek istenilen mesajın tutarlı olmasını, pekişmesini ve kalıcı hale gelmesini de sağlayacaktır. Farklı söylemlerin gündeme getirilmesi yeni krizler yaratabilecek ve ilgilenilmesi gereken yeni durumların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

**4.8. İletişim Akış Planı:** İlk algı belirleyicidir. Bu nedenle ilk açıklamalar, bilgi açıklığının giderilerek, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi ve böylece ilk algının doğru bilgi üzerine oluşturulması açısından önemlidir. Kriz iletişim ekibi, kriz ölçeğine ve bilgi güncellemelerine göre periyodik açıklama yapmaya imkân verecek şekilde sözcüye bilgi desteği sağlamalıdır **(EK-9, EK-10, EK-14)**.

Kriz iletişim ekibinin öncelikli hedefi mutlaka ilk algıyı belirlemek olmalıdır. Eğer ilk algı ekip tarafından belirlenmez ve yönetilmezse mutlaka başka bir odak tarafından yönetilecektir.

- İlk açıklama, ilk sağlıklı bilgiye erişilir erişilmez ve kontrollü bir şekilde ve en geç 15 dakika içerisinde yapılmalıdır. 5N1K sorularına yanıt verecek eldeki somut bilgiler paylaşılmalıdır.
- Muhatap kalınan soruların cevapları bilinmiyorsa henüz bilginin netleşmediği, ancak ilerleyen saatlerde paylaşılacağı bildirilmelidir.
- Belirsizlikten, soyut ve kafa karıştırıcı ifadelerden mutlaka kaçınılmalıdır.
- Olayın büyüklüğüne göre yeni bilgiler geldikçe güncellemeler yapılmalıdır. Güncellemelerin hangi aralıklarla yapılacağı mutlaka önceden paylaşılmalıdır.
- Web sitesi ve sosyal medya hesapları medyaya aktarılan bilgilerle eş zamanlı olarak güncellenmelidir.
- Açıklamalar bütün medya organlarıyla eşit şekilde paylaşılmalıdır.
- Bir kriz karşısında medya mensupları ile aynı tarafta olunduğu ifade edilmeli, işlerini yapmaları için jest ve kolaylıklar sağlanmalıdır.



# 5

## Kriz Anı İletişimin Detaylı Değerlendirilmesi

**5.1. Mevcut İletişim Sürecinin Analizi:** Krizin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi yapılarak, kamuoyunun bilgi talebinin ne düzeyde karşılanmakta olduğuna ilişkin analizler yapılmalıdır. Özellikle sosyal medya ilgisi takip edilmeli ve kamuoyunun öncelikli olarak duymak ve öğrenmek istediği konulara eğilinmelidir.

**5.2. İletişim Planının Güncellenmesi:** İhtiyaç duyulması halinde, krizde ön plana çıkan yeni konulara, iletişim araçlarında farklılaşmaya (konuyla ilgili bir internet sitesinin ön plana çıkması vb.), kamuoyu tepkisindeki değişmeye ve yeni bilgi taleplerine göre iletişim stratejisi, mesaj içeriği ile kamuoyu bilgilendirme zaman dilimlerine ilişkin ana iletişim planında güncellemelere gidilmelidir.

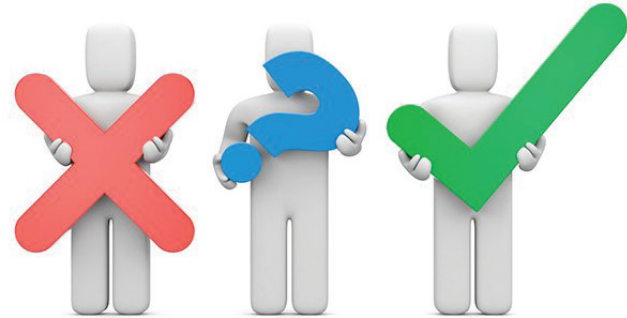
**5.3. Normalleşme Sürecinin Başlatılması:** Medya iletişim materyalleri kullanılarak krizin sonlandırılmasına ve etkilerinin azaltılmasına yönelik iletişim tasarımlarının yapılması gereklidir.

- Kriz anında medya ve kamuoyu ilgisi takip edilerek iletişim yönetiminin gözden geçirilmesi gerekir. Bu kapsamda, kriz konusu ile ilgili bilgilendirme aralığı daha geniş bir zamana yayılmalı veya kamuoyunun ilgisini çekeceği değerlendirilen yeni gündem konuları tartışmaya açılmalıdır.

- Kriz anında görülen karmaşanın yerini normal gündelik hayata bıraktığını gösteren yazılı, görsel materyaller medya ile paylaşılmaya başlanmalıdır.

**5.4. Kamu İtibar Yönetiminin Başlatılması:** Krizden doğrudan etkilenen kurum ve kuruluşların tespit edilerek, krizin bu kurumlar üzerindeki etkilerinin azaltılması sağlanmalıdır.

- Kriz anında yıpranan kuruma hukuk kuralları çerçevesinde stratejik olarak sahip çıkılması gerekiyor, o kurumun itibarı kriz anından itibaren yönetilmeye başlanmalıdır.
- Kurumun itibarının korunmasındaki yaklaşım, devlet kurumlarının krize konu olan uygulamalarındaki haklılığını, kabiliyetini ve meşruluğunu tartışmayı veya doğrudan savunmayı öngörmez. Aksine, kamunun bilgi edinme hakkına cevap verecek tarzda yürütülen iletişim sürecinden, kurumların zarar görmemesini ve dedikodunun önlenmesini temin edecek bir yaklaşımı benimser.



# 6

## Kriz İletişiminde Dikkat Edilmesi Gereken Bazı Konular

**6.1. Söylentinin Engellenmesi:** Kriz iletişiminin yapılandırılması, son derece belirsiz olan karanlık bir alanın içerisinde karar almak ve uygulamak zorunda olunan kriz süreçlerinin, zihinsel düzeyde aydınlatılmasıdır. Kriz anında yaşananlar bilincimize kavramsal bir nitelikte görünürler, onları adlandırır, onların üzerinde önce zihinsel sonra da tüm risk ve tehlikesine rağmen pratik işlemler yaparız. Kriz anları “belirsizin iletişimi”nin yapıldığı anlardır. Belirsizliğin çok olduğu ortamlarda bizatihi kriz sebebi olabilecek durumlardan bir tanesi “söylenti”dir. Söylenti ortaya çıkışı kamuoyunu etki altına alışı ve yönlendirişi açısından kriz sebebi olabileceği gibi, krizi derinleştiren bir etken olarak da karşımıza çıkmaktadır.



### SÖYLENTİ İLE BAŞA ÇIKMA



1. Bir söylenti dolaşıyor ya da büyüyor gibi görünüyorsa, söylentinin verdiği mesajı yalanlama anlamında özenle hazırlanmış karşı bilgiyi kamuoyuna yayın. Söylentinin dolaşımının artmasını istemiyorsanız söylentinin kendisini anmayın. Kamuoyuna sunduğunuz bilgi, güçlü bir şekilde söylentinin gerçek dışı olduğunu ifade etmelidir. Bu söylentinin etkisini azaltır.
2. Söylentiği analiz edin. Muhtemel kaynak nedir? Niçin başladı? Mümkün olan etkisi nedir? Hızla yayılacak mı? Nerede merkezlenmiş? Ulusal mı? Ya da bir şehir ve bir bölge ile sınırlanmış mı?
3. Mesaj ve bilgiyi mutlaka sosyal medyayı kullanarak paylaşın.
4. Söylentiği tekrar etmeyecek basın toplantısı düzenlenebilir.
5. İnanıcı olmak için, dışarıdan söylentinin itibarını düşürmeye yönelik konu ile ilgili bir uzman bulun ve kamuoyunu etkileyecek toplantı konuşma vb. yaptırın.
6. Yüksek tirajlı yayınlarda basılı reklâmlar verin. İnanıcı bir mesaj seçilmesine dikkat edilmelidir. Mesajınız inandırıcı değil ise basılı reklâm söylentinin değerini arttırır.

### 6.2. Hedef Kamuoyunda Algının Oluşumu

Algı, en yalın şekliyle “beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak” olarak tanımlanabilir. Her bireyin kültür, sosyal sınıf, danışma grubu gibi farklı sosyo-ekonomik etkenlerin biçimlendirdiği bir algılama alanı vardır ve bu gerçekten

hareketle, ne yapmak istediğinizle hedef kitlenizin anlam dünyası arasında olumlu bir bağ kurmanız gerekir. Algıyla ilgili aşağıda belirtilen kavramların iletişim ekibi tarafından bilinmesi faydalı olacaktır.

**Algısal Set:** Kişinin nesnelere, insanları veya olayları belli bir referans noktasına (önyargılar, beklentiler, vb.) göre algılama eğilimidir.

**Algısal Filtreleme:** Dikkat, vücudun çeşitli duyu alıcılarını sürekli bombardıman eden uyarıcılar kaosu içinden, şu veya bu nedenle kişi için anlamlı olan sadece küçük bir kısmı üzerinde odaklanmasıdır. Organizma aynı anda kendisine ulaşan bütün uyarıcılara tepki veremeyeceği için, bu tür bir algısal filtrelemenin hayati önemi vardır. Bu filtrelemenin **öznel** olduğu ve **kişinin geçmiş deneyimlerine, eğilimlerine, arzularına, önyargılarına, o an içinde bulunduğu duruma, ihtiyaçlarına** vb. unsurlara bağlı olduğu açıktır.

**Algısal Belirginlik:** Sosyal psikolojide, insanların dikkat odağı olan bilgilerdir. İnsanlar algısal açıdan belirgin olan durumların nedensel rolünü abartma eğilimi gösterirler. Teröre ilişkin hikâyelendirmeler ya da keyfi çıkarsamalar yapabilirler. Bu algılama şeklinde sağlıklı bir illiyet bağından söz edilemez. Örneğin; köyünden gelen bir vatandaşın Ankara'daki bir hastanede beklemesi gereken süre, ona özel belirlenen bir süre değildir. Her vatandaş benzer süreci yaşamaktadır. Ancak örnekteki vatandaş; "Köyden gelmem nedeniyle bekletiyorsunuz, Devlet hep böyle yapıyor zaten" diyorsa devrede algısal belirginlik vardır ve "mağdur" hikâyesinin ikincil kazançlarından medet umulmaktadır. Burada da sağlıklı bir illiyet bağından söz edilememektedir.

**Suskunluk Sarmalı:** Bireysel yalıtılma korkusunun, bireyler bakımından, çevrelerindeki "kanı iklimini" sürekli olarak gözetleme ve denetleme gereksinimi açısından açıklayıcı olduğu düşünülebilir. Kişiler çoğunluk tarafından hangi fikirlerin benimsendiğini, hangi fikirlerin azınlıkta olduğunu görmek için çevreyi gözler. Kişi, fikirlerinin çoğunluk tarafından uygun olduğunu algıladığı zaman kendi fikirlerini ifade eder. Gerçekte algılanmış çoğunluk fikirleri çoğu kez sadece bir azınlık tarafından savunulur. İnsanlar revaçtaki fikirleri öğrenmek için medyaya yöneldikçe de suskunluk sarmalı gelişir.

**Seçici Dikkat:** Birden çok uyarıcının bulunduğu ortamlarda, kişinin dikkatini sadece önemli gördüğü uyarıcılar üzerinde toplama ve diğer uyarıcıları yok sayma yetisidir.

**Seçici Dikkatsizlik:** Kaygı verici veya korkutucu uyarıların göz ardı edildiği veya unutulduğu bir tür algısal savunmadır.

**Fazlalık:** Enformasyon teorisinde bir mesajın atılması ya da çıkarılması halinde anlam kaybına yol açmayacak şekilde tekrarlanan kısmıdır. Mesajın veya bilginin, sadece temel öğeleriyle sınırlanması halinde, öğelerden birinin kaybedilmesi anlamı bozacağı için, konuşulan dil de dahil olmak üzere her iletişim sisteminde başarılı iletişim sağlamak için bir miktar fazlalığın bulunması gerekir. Sözlü ve yazılı dilin neredeyse yarısı bu tür fazlalıklardan oluşur. Bu iletilmek istenen anlamı pekiştirdiği gibi, bilgi kaybını da önler ve doğru yorum sağlar.

Yukarıdaki bilgi ile ilgili olarak, **kitlelere yönelik açıklamalarda gerek yazılı gerek sözlü mesaj anlam kaymasından etkilenmesin diye; bir tek sayfada onlarca mesaj yerine, onlarca sayfada tek mesaj mantıklı görülmektedir.**

**Filtre Teorisi:** Bireyin iletişim kanalındaki bütün gürültüye rağmen konuşulan kişinin söylediklerini algılayabilme durumu ya da ismi geçtiği anda konuşulanları duyma halidir. Hedef kitlenize yönelik bir mesaj iletmek istediğiniz ve iletişim ortamının çok gürültülü olduğu durumlarda **“hedef kitlenin özelliklerine atıf yapan mesajlar”** bütün gürültüye rağmen algı eşiklerini aşacaktır.

**Algı yönetimi açısından güç:** Eğer bir durumu siz başlatıyor ve siz bitiriyorsanız güçlüsünüzdür; eğer bir durumu siz başlatıyor başkası bitiriyorsa manipülasyonlara açık ve stratejiden bağımsız hareket ediyorsunuzdur ve güç karşıdadır. Eğer bir durumu başkası başlatıyor siz bitiriyorsanız karşıdakinin stratejilerine uygun davranıyorsunuzdur ve yine güç karşıdadır. Zira, aksiyoner değil reaksiyonersiniz ve takip eden pozisyonundasınız. Bu sizi karşı tarafın hamlesine karşı sürekli tedirgin bir bekleyişe sokacaktır.

Algı yönetiminde bir olay ya sonradan gerçekleşecek olayların başlangıcı ya da yaşanan herhangi bir durumun sonucudur ama spontane değildir. Spontane gerçekleşen olaylarda algı, iletişimi yönetenin stratejisine uygun olarak dönüştürülür.

**Algılama Yönetimi:** Gerçeğin kontrollü algılanmasının sağlanmasıdır.

### 6.3. Algı Açısından Kriz İletişimi Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken İlkeler

**1. Hedef Kitlenin Değerlerine Uyulmalıdır:** Hedef kitlenin değerleri öyle bir filtredir ki, yapılması gereken her şeyi yapsanız da bu ilkeyi göz ardı ettiğinizde hedef kitlenize asla erişemezsiniz. Kültürel kodlar ekseninde bu ilkeyi ele alıp iletişim kurmak istediğiniz hedef kitlenin hassasiyetlerine zarar vermeden mümkünse aynılığı vurgulayan mesajlar oluşturmalsınız. Bunlar sözel olabileceği gibi sözsüz mesajları da içerir.

**2. Kamuoyu Beklentilerinin Üzerinde Yaklaşım Sergilenmelidir:** Sizden beklenenin üstünde hizmet sunmaktır. Bu durum kriz örneğinden yola çıkılarak değerlendirilirse kriz mağdurlarının yaralarının hızlıca sarılması ve ihtiyaçlarının hızlıca giderilmesi olarak somutlaştırılabilir.

**3. İletişim Kopukluğuna ve Karmaşaya İzin Verilmemelidir:** Krizler zaten kafaların belirsizlik nedeni ile çokça karıştığı anlardandır. Böyle bir dönemde kafaları netleştiren, gerçekçi temellere dayanan umut ve güven verebilen, süreci iyi yöneten olacaktır.

Birden fazla söz söylemeye çalışmak, çok sayıda mesaj vermeye kalkışmak algılamayı olumsuz yönde etkiler. Afiş ve sloganlarda tek mesaj verilmesi, iletişimin etkisini artıracaktır.

**4. Sonuca Odaklanmalıdır:** İletişim sistematığında şu doğal sebep-sonuç ilişkisi çalışır. Amaç mesajın

hedef kitle tarafından algılanması, çözümlenmesi, taşıdığı önerdiği vaat doğrultusunda hedef kitlenin bilgilenmesi ve mesajı gönderenle hedef kitle arasında bir bağ oluşturulmasıdır.

Süreç yönetilirken sıkıntılı durumlarla karşılaşılacaktır. Ancak belirlenen stratejilerin sizi konumlandığı geleceğe odaklanıp, sorunların üstesinden gelmelisiniz. Süreç yönetiminde yaşanan aksaklıklar, kriz sonrası değerlendirilmeli ve bunlar, bir sonraki problem durumunda tekrarlanmayacak öğretici süreçler olarak görülmelidir.

#### **5. Krizde İletişim Çalışmaları Ölçülmelidir:**

Mutlaka iletişim çalışmalarınızı sonuçları itibari ile değerlendirmelisiniz. Bu değerlendirmeler hem hedef kitle beklentileri ile ilgili kafanızı netleştirir hem de yeni stratejileriniz için gereken bilgileri toplamanızı sağlar. İletişimi bilime yaklaştıran iki temel parametre, standartların oluşturulması ve ölçümlerdir.

**6. Gerçeklere Dayanılmalıdır:** Konuştuğunuz her şey doğru olmalıdır. Ancak her doğruyu bir anda, mesaj bombardımanı oluşturacak şekilde paylaşılmamalıdır. Eldeki doğrularda belli bir akıl ve strateji ile kullanılmalıdır.

**7. Tekrar Edilmelidir:** Tekrar, mesajın kalıcılığı için önemlidir ancak, sürekli sizin yapacağınız tekrarlar hedef kitle üzerinde mesajı da sizi de önemsizleştirebilir. Bu nedenle “kanaat önderlerinin” tekrarları, medya tekrarları “susunluk sarmalı”nın söylentinin önünü

alacak yöntemler olarak değerlendirilebilir. Sosyal medya mesajın tekrarı için en uygun kanallardan biridir.

#### **Kanaat Önderi:**



Bir halkın ya da bir grubun fikirleri ve görüşleri üzerinde etki ve yönlendirme gücü bulunan, halkı ikna gücü yüksek, etkili ve güvenilir kişilerdir. Toplumda tanınan kişiler olan kanaat önderleri sosyal ve bireysel tercihlerde belirleyici bir rol oynamaktadır. Kanaat önderleri halkla fiziksel olarak iletişim kurar ve bu iletişimi sürekli olarak devam ettirir. Böylece kanaat önderleri toplum üzerindeki etkilerini artırır.

**Algılama seçicidir... Hafızamız bir hayli seçicidir. Sonsuz sayıda uyararı işleme koymamızı engelleyen psikolojik sınırlarımız bulunmaktadır. Bu nedenle, doğru mesajın en doğru zamanda ve en uygun kanalla doğru hedef kitleye ulaştırılması hedeflenmelidir.**

**8. Farklılaşmalar Yönetilmelidir:** Hedef kitle içerisindeki farklı düşünce ve inanışlardaki insanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan açıklama ve yaklaşımları benimsemekte fayda vardır. Bu durum hedef kitle analizi ve ara ölçümlerin iyi yapılması, kanaat önderleri ile etkin iletişim kurulması ile mümkün olabilecektir.

**9. Görsellik Doğru Yönetilmelidir:** Kriz iletişimi sürecinde, görselliği iki boyutta değerlendirmekte fayda vardır.

#### **Birincisi; Olay Yeri Görselleri**

Olay yeri görüntülerinin yazılı ve görsel medyada sunulmuş şekli önem taşımaktadır. Krizin meydana geldiği yerlerde toplumu huzursuz edecek, toplumsal hafızada kötü izler bırakacak ve krizin büyümesine sebebiyet verecek görsel unsurların medyada yer almaması veya kontrollü yer alması sağlanmalıdır.

Olay yeri güvenliği, sadece adli delillerin sağlıklı bir şekilde toplaması düşüncesi ile sınırlandırılmamalıdır. Elinde görüntü kaydedici bir telefon vb. cihaz olan herkesin aynı zamanda medya için haber kaynağı olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle olay yeri güvenliğine ilişkin alınacak tedbirler, görüntü kontrolünü de sağlayacak şekilde geniş tutulmalıdır.

Ekipman listesinin içine eklenen brandanın olay yerinin etrafına çekilip olay görüntülerinin alınması engellenmelidir. Olay yeri güvenliği, olay yerindeki görüntüleri korumak ve olay yeri görevlilerinin görüntülerinin de çekimine izin verilmemek üzere düzenlenmelidir.

Medya yayın ilkelerine uyulması konusunda medya mensupları teşvik edilmelidir.

#### **İkincisi; Kriz Sözcüsünün Görselliği**

Kriz sözcüsünün medyaya açıklama yaparken ki giyimi ve beden dili ile ilgili olan kısımdır. Sözcü mümkünse:

- Sakin ve huzur veren bir vücut diline sahip olmalıdır. (Açıklama yapacağı hedef kitlenin “Bizden biri ama biraz farklı ve bizden daha çok bilgi ve güce sahip” diyebilmesi önemlidir.)
- Her zaman beyaz ve/veya açık mavi gömlek giymeli. Kesinlikle kırmızı ve kırmızıya yakın kravat takmamalıdır. Ayrıca takım elbisesi sade bir stil ve renkte olmalıdır.
- Samimi, babacan/anaç ve sabırlı bir tavır olmalıdır. İçten ve duyarlı bir duruş sergilemelidir.
- Verdiği her mesaj ve bilgi tutarlı, doğru ve inandırıcı olmalıdır. Tarafçı ve yargılayıcı bir dil kullanmamalı ve bunu beden diliyle de asla söylememelidir.
- Beden dilini karşıda güven ve samimiyet oluşturacak şekilde kullanmalıdır. Ellerinin görünür yerde olması uygun olur. Konuşma esnasında bir iki defa avuç içlerini göstermelidir.
- Mutlaka göz teması kuran konuşmalar yapmalı gözlerini kaçırmamalıdır.
- Mağdurlara ilişkin konuşmalarında şefkat, eyleme ilişkin konuşmalarında gücü vurgulayacak ses tonu kullanılmalıdır.



- Açıklama bir ekiple yapılıyorsa, bu ekibin birbiriyle her zaman iletişim halinde olan ve samimi ilişkilerin kurulduğu bireyler arasından seçilmemesine dikkat edilmelidir. Bu durum birçok kriz açıklamasında sıkıntı ile sonuçlanabilecek grup düşüncesi durumunun ortaya çıkmasına neden olabilecek verilen mesajın inandırıcılığını düşürebilecektir.
- Basın açıklamasının yapılacağı fiziksel mekânın tasarımı önemlidir. Ayrıntılar için **EK-18'e** bakınız.

**10. Düşünceler Kadar Duygulara da Hitap Etmelidir:** Bir topluluğun herhangi bir duruma ikna edilmesi için mutlaka duygulara da hitap edilmelidir. Kalabalıklara yapılan konuşmalar bilişsel açıklama ve fikirler sonuç alınabilecek konuşmalar değildir. Kriz durumlarında daha çok karışıklık ve yanılgıya neden oldukları da görülmektedir. Duygu düşünce döngüsünde insanların ne düşüneceğini şekillendiren duygulardır. Duygular, düşüncelerden daha hızlı harekete geçirilebilirler. Burada ana fikir gerçek bilgilerin şeffaf, açık ve anlaşılır bir şekilde karşıdaki kitlenin duygularını da ihmal etmeden ifade edilmesidir.





T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
**İÇ GÜVENLİK  
STRATEJİLERİ**  
DAİRESİ BAŞKANLIĞI



**KRİZ SONRASI**



## 7 Kriz Sonrası İletişim Yöntem ve Yönetiminin Değerlendirilmesi

**7.1. 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. Bulgular mutlaka kayıt altına alınmalı, kriz iletişim yönetim ekibinin sonraki toplantılarında kullanılmalı ve dersler çıkartılmalıdır.

Kriz öncesinde belirlenen iletişim hedeflerine ulaşma başarısı denetlenmelidir. Varsa aksayan sorumluluk alanları tadil edilmeli ve güçlendirilmelidir. **(EK-17)**

**7.2. 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 algısı bilimsel olarak ölçülmeli ve yerinde görüşmeler yapılarak değerlendirmeler yapılmalıdır. Kriz iletişim yönetimi ekibi ne ölçüde iyi çalışırsa çalışsın, kamuoyu algısını yönetmeyen bir kriz iletişimini başarı olarak değerlendirmek mümkün değildir.

**7.3. Kurumsal Hafızanın Oluşturulması:** Benzer kriz durumlarında iletişim açısından yapılması ve yapılmaması gerekenlerin belirlenerek, kriz durumuna ilişkin kurumsal hafızanın oluşturulması ve kayıt altına alınması gerekmektedir.



## 8 Kriz Sonrası İletişim ve İtibar Yönetimi

**8.1. 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.

**8.2. 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.

### **Kurumsal İtibar ve İtibar Yönetimi:**



İtibar bir kurumun tüm bileşenleriyle kazandığı toplam değerdir. Kurumsal itibar, geçmişte iletişim dünyasında önemsiz bir kavram olarak kabul edilirken, günümüzde toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılamaz. Bu iki unsur itibarın önemli bileşenleri olmakla birlikte, finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve vizyon itibarı etkileyen diğer bileşenlerdir. Kurumsal itibar paydaşların zihinlerinde oluşur, değerlendirilir ve gelişir.

Kurumsal İtibar Yönetimi ise bir kuruma yönelik algıların tamamıdır. Kurumsal itibar yönetiminin amacı bir kurumun kendisinin ve ürünlerinin tanınmasını sağlamaktır. Tüm bunları yaparken itibar yönetimi sayesinde çevrimiçi ve çevrimdışı ortamlarda kontrol mekanizması oluşturularak kurumun imajının ve itibarının haksız yere zedelenmesinin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

### **8.3. Kamuoyunun Bilgilendirilmesinde Süreç Yönetimi**

#### **1. Halkla İlişkiler:**

Kriz dönemlerinde uygulanacak halkla ilişkiler, doğru, zamanında ve uygun kanalla bilgilendirmeyi; iç ve dış kamuoyunun, kriz döneminde yaşanan gelişmelere ve uygulanan politikalara karşı sağduyu ile yaklaşacak düzeyde yeterli bilgi birikimine sahip olmalarını sağlamayı; vatandaşlarımızı kutuplaşma ve ajitasyonlara karşı duyarlı hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Bu kapsamda uygulanacak halkla ilişkiler, ilgili kurumların bilgi gereksinimini karşılayıcı, halkın bu kurumları daha iyi tanımasını kolaylaştırıcı, kurumlarla kamuoyu arasında karşılıklı ilişkileri güvene dayalı bir biçimde geliştirmeye yönelik, iletişim üzerine kurulu bir yöntemler bütünü olarak tanımlanabilir.

Kamu diplomasisi faaliyetleri, yalnızca bilgi vermek için yürütülen bir çalışma olarak düşünülmemeli, yönetim-halk ilişkisini iyileştirmeye yönelik, temelinde iletişimin yattığı bir etkileşim çalışması olarak nitelendirilmelidir. Dolayısıyla halkla ilişkiler, başta idari birimlerin ve diğer icracı kurumların eylem ve işlemlerini halka onaylatma çabası değil, eylem ve işlemleri halkla etkileşerek gerçekleştirmek ve böylece kendiliğinden oluşan bir onay elde etmektir.

Bu tanımlardan hareketle, halkla ilişkilerin “tanıma ve tanıtma” olmak üzere iki temel hareket tarzından bahsedilebilir.

### **Bilgi Verme - Tanıtma:**

Halkla ilişkileri yürüten bir kurum, mesajlarını oluştururken yalnızca kurumun ihtiyaçlarını değil, ilgili medyanın ve dinleyici-okuyucu profiline hassasiyetlerini ve beklentilerini de dikkate alır. Bu, mesajın, medyada yer alabilmesi, medyanın takipçileri için de “haber” olarak görülüp, algılanabilmesi için önemlidir. Kitlelerin dikkatini çekmeyen, çekiciliği olmayan, sırf “halkla ilişkiler yapılınsın diye yayınlanan” mesajların hiçbir ağırlığı yoktur. Haber olarak görülen her şey “bilme ve öğrenme ihtiyacını”, “kuşku ve endişeleri giderme ihtiyacını”, “benim gibi düşünen başkaları da varmış, yalnız değilmişim” diyebilme ihtiyacını, “güvendiği, mensubu olduğu ya da önem verdiği insanların haber konusu hakkında ne düşündüğünü bilme” ihtiyacını gidermeyebilir. Ancak, bir haber konusu ile ilgili verilen mesajın içeriği, bu ihtiyaçların birden fazlasına yer verebiliyorsa kamuoyunda dikkate alınır ve diğer haber konularının içeriğini de belirleyebilir.

Bu hesaplamaların önceden yapılması ve ona göre davranılması gereklidir. Bu süreçte, kamuoyunu kim ve ne ile bilgilendirdiğimiz önem kazanmaktadır. Bunlar, basın ve halkla ilişkiler büroları, gazete, radyo ve televizyon habercileri, kanaat önderleri, devletimizin resmi yayın organları ya da bilgi talebinde bulunan vatandaşlarımızın bizatihi kendileri olabilir.

### **Bilgi Alma- Tanıtma:**

Halkla ilişkiler bağlamında tanıtma süreci, yönetimin karar almada bilgi eksikliğini gidermek, çevreyi tanımak, halkla kimi konularda sorumluluğu bölüştürmek,

değişen koşulları ve onlarla ilişkili halk isteklerini öğrenmekle ilgilidir. Tanıtma çalışmaları ile yönetim, alacağı kararların ne yönde olacağı konusunda ön bilgi elde eder. Ülke gerçeklerine ve sosyal realiteye uygun karar alabilmek için önce bu gerçekleri bilmek gerekir. Kamu diplomasisinin başarılı olabilmesinin en önemli koşulu, onun ne ideoloji aşılama ne de sadece halkı aydınlatma misyonunda yatar. Onun en can alıcı ve önemli uygulaması, halkın tepkilerini öğrenerek yönetimin kendine yol çizmesine yardımcı olabilmesidir. Tanıtma sürecinde başvurulan yöntemlerden ilki danışmadır. Yönetimlerin, kimi zaman toplumda oluşacak tepki ve sonuçları düşünmeksizin karar aldıkları daha sonra halkın tepki ve engellemesi ile geri adım attığı görülmektedir. Kamu kuruluşunun çevreden bilgi ithal etmesi, belirli bir konuda halkın eleştirisini, katkısını, görüşünü öğrenmesi, başarılı olabilmesi için zorunludur. Bu anlamda halkın yapılacak işle ilgili olarak ne düşündüğünün önceden öğrenilmesi anlamında birtakım temsilcilere danışmak (kanaat önderleri vs.) ve



kamuoyu anketleri düzenleme etkili yöntemler olarak görülmektedir. Diğer bir yöntem ise medyanın izlenmesi, haberlerin takip ve analiz edilmesidir.

Ayrıca, hizmet götürülen vatandaşlar ile yüz yüze iletişim yürütülmelidir. Yüz yüze ilişkide sorun çözmek amaçtır. Bu sorun önce ya da o anda ortaya çıkmış olabilir. Ama yönetimin bu ilişkilerden gelecekteki eylemleri ve programları için sonuç çıkarması da halkla ilişkiler uygulamasının bir parçası olmuştur. Yönetimin günlük işleyişi içinde yüz yüze görüşme her zaman rastlanan, sık

sık tekrarlanan ve doğal olan bir olaydır. Tanıma yöntemi olarak yüz yüze ilişkiden söz edebilmek için yönetimin, bu ilişkilerden ilerisi için bazı sonuçlar çıkarmak amacıyla yararlanması, halkın şikayetlerini ve isteklerini öğrenmesi ve bunları belleğine aktarması gerekir. Gerek alanda gerek kurum içindeki ilişkilerde halkın tepkisi ve önerileri alt basamaklara yansıtıldığından, bunların üstlere iletilebilmesi için etkili bir örgüt içi iletişim ağına ve çalışmasına gerek vardır.







## 4.Bölüm

**KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ REHBERİ  
KONTROL LİSTELERİ/EKLER**



## Kriz İletişim Yönetimi Rehberi Kontrol Listeleri / Ekler

- **EK-1:** Komuta ve Kontrol Çalışma Kâğıdı
- **EK-2:** Kriz İletişimi Personel Planlama Formu
- **EK-3:** Malzeme ve Ekipman Listesi
- **EK-4:** Sözcü Seçmek İçin Çalışma Kâğıdı
- **EK-5:** Kriz Anında Öngörülen Sorular ve Cevap Geliştirme Modeli
- **EK-6:** Kriz Anı Sözcü Çalışma Kâğıdı
- **EK-7:** Kriz İletişim Sözcüsü Kontrol Listesi
- **EK-8:** Mevcut Durumu Anlamak İçin 18 Soru
- **EK-9:** Kriz Anlamlandırma Tablosu
- **EK-10:** Kriz İletişimi İçin Mesaj Geliştirme
- **EK-11:** Kriz Anında Hedef Kitle ile İletişim / Medya ve Kamuoyu
- **EK-12:** Durum İnceleme / Tetkik
- **EK-13:** Kriz Anı Mesaj İçeriği Çalışma Kâğıdı
- **EK-14:** Kriz Anı Medya ile İletişim Çalışma Kâğıdı
- **EK-15:** Kriz Sırasında ve Sonrasında Medya / Sıklıkla Sorulan 70 Soru
- **EK-16:** Kriz İletişim Hedefleri Çalışması
- **EK-17:** Kriz Anı İletişim Akış
- **EK-18:** Basın Açıklamalarının Yapılacağı Fiziksel Mekânın Tasarımı

## **EK-1**

### **KOMUTA VE KONTROL ÇALIŞMA KÂĞIDI**

1. Karar verme ekibi ile toplantı yapın. (Uzmanlar, idareciler, iletişimciler) Mevcut bilginin (durumun) ne olduğuna karar verir vermez (1 saatten az bir sürede) bu bilgi üzerinden kamuoyu ve medyaya nasıl bir bilgilendirme yapılacağını belirleyin.
2. Durumu tam olarak değerlendirdiğiniz anda iletişim planını aktive edin. (Medya ve kamuoyu beklentileri de bu süreçte iyi değerlendirilmelidir.)
3. Önceden hazırlamış olduğunuz kriz planında belirtilen ve ihtiyaç halinde başvurulması gereken kişi ve kurumları harekete geçirin.
4. İletişim ekibini toplayın ve olay hakkında brifing verin. Paylaşılması gereken bilgileri ekibe verin ve görev dağılımı yapın.
5. Eğer kriz bölgesel ise, büyüklüğüne göre devletin üst kurumlarının müdahalesi gerekebilir. Bu konuda iletişimin ne şekilde devam edeceği ile ilgili üst düzey devlet yetkilileri de bilgilendirin.
6. Diğer ilgili devlet kurumlarıyla işbirliği yapın ve iletişim ekibinizin çalışmalarını bu kurumlarla da paylaşın.
7. İletişim ve operasyon ekibinin çalışma saatlerini düzenleyin. Belirlenen çalışma sürelerini her 12 saatte bir değerlendirip gerekli değişiklikleri yapın. (Çalışma saatlerini artırma ya da azaltma)

## EK-2

### KRİZ İLETİŞİMİ PERSONEL PLANLAMA FORMU

Takım/Fonksiyon	Nitelikler/ Gerekli Beceriler	Gerekli Personel Sayısı	Olası Görevliler (İletişim Bilgileri)	Gerekli Eğitimler
<b>Liderlik (Komutanlık ve kontrol)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Karar verme yetkisi</li><li>* Yönetim becerileri</li><li>* Sözcü becerileri</li></ul>			
<b>İçerik ve Açıklık</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Kamuoyunun ihtiyaçlarına cevap veren mesajların geliştirilmesi</li><li>* Söylenti ve dezenformasyon ile mücadele kapsamında karşıt söylem geliştirilmesi,</li><li>* Basın bülteni, bilgi notu gibi metinlerin nasıl yazıldığını bilmesi</li></ul>			
<b>Görsel-İşitsel (Audiovisual) Materyal Hazırlanması</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Tasarım programlarını kullanmada bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması</li><li>* Basılı görsel içeriğin hazırlanması ve basıma hazır hale getirilmesi konusunda bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması</li><li>* Web sayfası hazırlama, internet içerikleri hazırlama konusunda bilgi ve tecrübe sahibi olması</li></ul>			
<b>İletişim Kontrolü ve Araştırması</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Kamuoyunun bilme ihtiyacının yönünü anlayabilmesi,</li><li>* Kodlanan mesaj içeriklerinin istendiği şekliyle algılanıp algılanmadığını çeşitli yöntemlerle analiz edebilme</li></ul>			

<b>Hükümet İletişimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Merkez teşkilat birimlerinin görev ve sorumluluk alanları hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olması</li> <li>* Kamu görevinde tecrübeli olması</li> <li>* Üst düzey bir unvana sahip olması</li> </ul>			
<b>Yardım Hattı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sözel iletişim yeteneğinin gelişmiş olması</li> <li>* Sakin, içten ve soğukkanlı davranabilmesi,</li> </ul>			
<b>Medya ile İlişkiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Profesyonel görevi itibariyle basınla halihazırda ilişkisinin olması</li> <li>* Basın mensupları için erişilebilir olması</li> <li>* Soğukkanlı, sakin ve işbirlikçi davranabilmesi</li> <li>* İletişim yeteneğinin gelişmiş olması</li> </ul>			
<b>Sözcüler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yetki sahibi olması</li> <li>* İletişim yeteneğinin gelişmiş olması</li> <li>* Telaffuzunun, giyiminin, genel görünümünün düzgün olması</li> <li>* Soğukkanlı, içten, sakin ve işbirlikçi olabilmesi</li> <li>* Kriz öncesinde de basın mensuplarıyla ilişki geliştirmiş olması</li> </ul>			

### EK-3 MALZEME VE EKİPMAN LİSTESİ

Ekipman	Nasıl Elde Edilir?	Ekipman	Nasıl Elde Edilir?
Uydu telefonu		Yazıcı mürekkebi / toner	
Bilgisayarlar		Kalemler	
Dizüstü bilgisayarlar		Tahta kalem	
Yazıcı/Renkli		İşaretleyiciler	
Fotokopi makinası		Silinebilir tahta kalemleri	
Cep telefonları/Akıllı telefon		Silinebilir tahta	
Sabit telefon		Kargo ve posta malzemeleri	
Takvim, akış şemaları bülten panoları ve sehpa		Yapışkanlı not kâğıtları	
Özel kişisel mesaj panosu		Bant	
Kâğıt		Defterler	
Fotoğraf makinesi/kamera/ ses kayıt cihazı		Poster tahtası	
Taşınabilir mikrofonlar		Standart basın kiti klasörleri	
Podyum		Bıçimlendirilmiş bilgisayar diskleri (Harici bellek)	
Kürsü ve arka fon		Genişletilebilir klasörler	
Kablo bağlantılarıyla birlikte televizyonlar		Taşınabilir modem	
DVD ve VCD okuyucu		Zimba	
Kâğıt öğütücü		Organizasyonun basın kiti veya etiket üzerinde kendi logosu	
Fotokopi toneri		Broşür hazırlığı için gerekli gramajlı kâğıt	

## EK-4 SÖZCÜ SEÇMEK İÇİN ÇALIŞMA KAĞIDI

Aday:	
Krizin etkin şekilde yönetilmesi için kriz iletişim sözcüsü:	Görüşmeler
1. Medya ve kamuoyu tarafından son derece güvenilir olmalıdır.	
2. Mesajı aktarırken son derece rahat davranabilmelidir.	
3. Çok iyi iletişim becerilerine sahip olmalıdır.	
4. Kriz hakkında gerekli teknik bilgiye, krizin dinamiklerine ve krizin nasıl yönetilmesi gerektiği konusuna hâkim olmalıdır.	
5. Hassas sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.	
6. Kişi, teknik bilgiyi ifade ederken haber medyası tarafından anlaşılabilir olmalıdır.	
7. Becerikli ve hızlı öğrenen biri olmalıdır.	
8. Medyanın oluşturabileceği muhtemel spotları öngörebilmelidir.	
9. Baskı altında iyi çalışabilmelidir.	
10. Yapıcı geri bildirimleri kabul edebilmelidir.	
11. Yetki sınırları dâhilinde konuşmalı ve gerektiğinde egosunu ikinci plana atabilmelidir.	
12. Hedef kitlenin ihtiyaçlarına uygun bir üslup kullanmalıdır.	
Sözcü Seçiminde Karar Vermeyi Etkileyen Diğer Faktörler	Notlar
13. Konuyla ilgili uzman olmak	
14. Krizin şiddeti	
15. Kurum ve personel açısından güvenilirlik	
16. Diğer kriz yönetimi sorumlulukları ile yaşanacak çatışmalar (birden fazla krizin yönetilmesi gerekliliği halinde)	
17. Öngörülen yasal konular	
18. Beklenen düzeyde medya ilgisi	
19. Beklenen düzeyde kamu ilgisi	
20. Beklenen düzeyde devlet iştiraki	
21. İnsanlar kimi görmek istiyor?	



## EK-5

### KRİZ ANINDA ÖNGÖRÜLEN SORULAR VE CEVAP GELİŞTİRME MODELİ

Belirli bir olay hakkında öngördüğünüz soruları ve cevaplarını kağıda yazın ve sonrasında kamuoyu ile yapacağınız bilgi paylaşımında bu cevaplardan yararlanın.

**1. ADIM:** Aşağıdaki listede medya tarafından yaygın bir şekilde sorulan soruları inceleyin. Kriz anında sözcü belirlenmiş olmalı, sorular güncellenmiş ve doğru cevapları bulunmuş olmalıdır.

KRİZ ANINDA MEDYA TARAFINDAN YÖNLENDİRİLEN SORULAR
Sözcünüzün adı ve unvanı nedir?
Durumun ülke gündemine etkisi ne olacak?
Neler oldu? (örn; kaç kişi öldü, kaç kişi yaralandı, ne kadar zarar var vb.)
Hangi güvenlik önlemleri alındı?
Ne zaman oldu?
Kim suçlu?
Olay nerede gerçekleşti?
Sorumluluğu üstleniyor musunuz?
Olay yerinde neler yapılıyor?
Bu olay ya da benzeri daha önce de gerçekleşti mi?
Olayın içinde kimler yer almaktadır?
Mağdurlara ne söylemeniz gerekiyor?
Neden oldu? Sebep nedir?
Şu an ya da yakın gelecekte bir tehlike var mı?
Bu olay hakkında ne yapacaksınız?
Kamuoyunu uzun vadede rahatsız edecek bir durum var mı?
Yaralı ya da ölü var mı? İsimleri nelerdir?
Bunun kuruma maliyeti nedir?
Ne kadar zarar meydana geldi?
Konu hakkında daha fazla bilgiye ne zaman sahip olacağız?

**2. ADIM:** Soru ve cevap modellerinizi oluşturun. Cevaplarınızı 9 saniyeden fazla sürmeyecek şekilde hazırlayın.

CEVAP GELİŞTİRME MODELİ	
Yöntem	İçerik
1. Konuşmanıza empati ve şefkat ifadeleri kullanarak başlayın	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel bir hikâye kullanın</li><li>• “Ben” öznesiyle başlayın</li><li>• Sonuca geçiş yapın</li></ul>
2. Ana mesajı içeren bir sonuç cümlesi kullanın	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kelimeleri sınırlandırın (5-20)</li><li>• Olumlu kelimeler kullanın</li><li>• Tanımlardan ve teknik ifadelerden kaçının, çok duraklamadan, seri cümleler kurun</li></ul>
3. Sonucu destekleyici ifadeler kullanın	<ul style="list-style-type: none"><li>• En az iki gerçekten bahsedin</li><li>• Benzetme kullanın</li><li>• Kişisel hikâyelerden bahsedin</li><li>• Güvenilir bir üçüncü kiřiyi referans gösterin</li></ul>
4. Sonucu tekrarlayın	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlk söylediğinizle tam olarak aynı kelimeleri kullanın</li></ul>
5. Atılacak sonraki adımlardan bahsedin	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir sonraki adımları listeleyin</li><li>• Aşağıdakiler hakkında daha fazla bilgi verin:<ul style="list-style-type: none"><li>- İrtibata geçilecek kişilerin iletişim bilgileri</li><li>- Önemli telefon numaraları</li></ul></li></ul>

## EK-6

### KRİZ ANI SÖZCÜ ÇALIŞMA KÂĞIDI

Sayın:.....

#### Görevler

1. Kurumu/ Devleti temsil ettiğinizi unutmayın. Bireysel düşünmek yerine, kurumsal kimliğin bir parçası olduğunuzu vurgulayın, kurumu / devleti sahiplenin.
2. Yaşanan olayla ilgili empatik davranın ve koruyucu kollayıcı bir tavır sergileyin.
3. Krizden dolayı ortaya çıkacak etki hakkında bilgilendirme yapın.  
-Riskler nelerdir? (Açıklayıcı olun.)
4. Olayı ve şiddetini tarif edin - Ne oldu?
  - Ne
  - Nerede
  - Ne zaman
  - Neden
  - Nasıl
5. Olaya müdahale etme sürecinizi anlatınız. - Neler yapılıyor?
6. Kriz sürecinin başarıyla atlatılmasında, yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda kamuoyunu bilgilendirin.
7. “Üzgün olun, savunmacı olmayın.” Olanlar konusunda kendimizi çok kötü hissediyoruz” ya da “Bunun için çok üzgünüz” şeklinde cümleler kullanın.
8. Ortaya çıkan mağduriyetin farkında olduğunuzu ve acıyı paylaştığınızı açıklayıp, konuyla ilgili kurumun / devletin olay mağdurlarına ne tür destekler sağladığını açıklayın.

9. Elinizde çok fazla bilgi yoksa iyi dileklerle durumu açıklayın. “Keşke şu an size daha fazla bilgi verebilseydim ama...” , “ Keşke daha net bilgiler şu an elimizde olsa...” gibi karşı tarafın belirsizlikten ve bilgi eksikliğinden dolayı hissettiği kaygıyı anlamaya çalışan cümleler kurun.

10. Herkesin bilmek istediği sorulara yanıt verin:

- Ne oldu?
- Etkisi nedir?
- Neler yapılıyor?
- Ben ve ailem güvende miyiz? Bizi etkileyecek şeyler neler?
- Kendimi ve ailemi korumak için ne yapabilirim?
- Probleme kim ve ne sebep oldu? Düzeltebilir misiniz?
- Konuyla ilgi kimden bilgi alacağız?
- Zarar görenler yardım aldı mı ?
- Olay gittikçe kötüye mi gidiyor?
- Neden böyle bir olay meydana geldi? (Spekülasyon yapmayın. Durumla ilgili gerçekleri tekrarlayın, ayrıntılı bilgi edinmek için kurumun/devletin büyük çaba içinde olduğunu söyleyin, tavsiyelerde bulunun.)
- Neden tekrar olması engellenemedi? (Eğer bu yaşanan ilk değilse)
- Yolunda gitmeyen başka neler olabilir?
- Bu konu üzerine ne zaman çalışmaya başladınız?
- Bu bilgi ne anlama gelmektedir?
- Bildiğiniz ama bize söylemediğiniz kötü şeyler var mı?

11. Olaya ve kamuoyu tepkilerine aşırı reaksiyon göstermeyin. Durumun tehlikeli olduğunu kabul edin, fakat az sayıda kişinin etkilendiğini söyleyerek rahatlatmaya çalışın.

## EK-7 KRİZ İLETİŞİM SÖZCÜSÜ KONTROL LİSTESİ

KRİTERLER		EVET	HAYIR
<b>Mesaj Hazırlıkları</b>			
1.	İletişim açısından, kaynakları ve personeli hızlı bir şekilde seferber edebiliyor musun?		
2.	Kamuoyu algısının gerçeklerden daha önemli olduğunun farkında mısınız?		
3.	Gönüllüler dâhil olmak üzere dışarıdan yardım aldın mı?		
4.	Diğer acil müdahale kuruluşlarıyla çalışmaları koordine ettin mi?		
5.	Üçüncü bir tarafın desteğini aldın mı?		
6.	Medyada, kamu görevlilerinin ve diğer kişilerin söylediklerini ve sorduklarını yakından takip ediyor musun?		
7.	Bilgi akışını kontrol etmeye çalışıyor musun?		
8.	Yaralananların akrabaları gelene kadar ve olay düzgünce anlatılana kadar isimleri açıklamayı askıya alıyor musun?		
<b>Mesaj İçeriği</b>			
1.	Kriz mağdurlarına karşı empati veya şefkat gösteriyor musunuz?		
2.	Özveri, sosyal sorumluluk ve bağlılık gibi özelliklerinizi öne çıkarabiliyor musunuz?		
3.	Eğer gerek varsa erkenden ya da anında özür dileyebiliyor musunuz?		
4.	Eylem planı ve gerçekleri listeleyen bir plan hazırladınız mı?		
5.	Yetenekler, sorunlar ve ihtiyaçlar hakkında açık ve dürüst davranabiliyor musunuz?		
6.	Medyaya gerçekten ne söylemek istediğinizi biliyor musunuz ve önemli mesajları kullanıyor musunuz?		
7.	Suçlu aramak yerine sorumluluğu kabul ediyor musunuz?		
8.	Olayla ilgili hemen soruşturma başlatıyor musunuz?		

KRİTERLER		EVET	HAYIR
9.	Size göre kamuoyuna gerçekleri aktarıyor musunuz?		
10.	Ortak bir anlayış oluşturmak için; örnekler, kişisel hikâyeler ve somut benzetmeler kullandınız mı?		
11.	Elinizden geldiği kadar basit görseller ve grafikler kullandınız mı?		
12.	Mesajınızın içeriğini kontrol ettiniz mi?		
13.	Stratejik bilgileri kullanmamaya özen gösterdiniz mi?		
14.	“Yorum yok” demekten kaçındınız mı?		
15.	Sizden beklenenlere cevap verdiğinizi düşünüyor musunuz?		
16.	Krizin sebep olduğu mali zararı, kişilerin mağduriyetlerinden daha önemli göstermekten kaçındınız mı?		
17.	Teknik ve yasal jargon kullanımından kaçındınız mı?		
18.	Çok fazla teknik detay vermekten kaçındınız mı?		
<b>Mesaj Teslimi/İletimi</b>			
1.	Kriz esnasında medya tarafından kolay erişilebilir oldunuz mu?		
2.	Medya önünde sakin tepkiler verebildiniz mi?		
3.	Medyaya ne söyleyeceğinizin pratiğini ve testini yaptınız mı?		
4.	Bilmediğiniz bir sorunun cevabını bir süre sonra verebiliyor musunuz?		
5.	Varsayım ve spekülasyonları önleyebiliyor musunuz? (“Ne olur?” soruları)		
<b>Sözlü Olmayan İletişim</b>			
1.	İletişimde sözlü olmayan mesajlara duyarlı mısınız? (Beden dili vb.)		
2.	Dinleyicilerinize karşı saygılı ve dikkatli bir tavır sergiliyor musunuz?		
3.	Medya iletişimi esnasında göz teması kuruyor musunuz?		
4.	Tarafsız ve objektif bir izlenim verebildiniz mi?		
5.	Panik halinde olduğunuzu gösterecek hareketlerden kaçındınız mı?		

## EK-8

### MEVCUT DURUMU ANLAMAK İÇİN 18 SORU

1. Olay saati ve tarihi nedir?
2. Olay yeri neresi?
3. Olay nedeni nedir?
4. İlgili taraflar listesi (Kaç tane? Onlar kim?)
5. Hastanede yatan kişilerin sayısı nedir?
6. Tehlikeler nelerdir?
7. Mevcut engeller nelerdir? (Kapanan yollar, karantina, lojistik yetersizlik, vb.)
8. Krize hangi kurumlar müdahale ediyor ?
9. Kamuoyu için özel önlemler alınıyor mu ?
10. Kamuoyu güvenliği ile ilgili kurumlar ya da kişilerle irtibat kuruldu mu?
11. Tıbbi müdahaleden sorumlu kurum ve kuruluşlar ile irtibat kuruldu mu?
12. Mağdurların ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerekli kurumlarla bağlantı kuruldu mu?
13. Krizden zarar gören yaralıların sağlığı ne durumda ?
14. Medyadan kimlerle bağlantı kuruldu?
15. Krize müdahalede katkı sağlayan diğer kişi ve kuruluşlar hangileri?
16. Temel ihtiyaçlar saptandı mı?
17. Ek bilgiler
18. İletişim bilgilerinizi hazır bulundurun:
  - İsim
  - Kurum
  - Unvan
  - İletişim bilgileri:
    - E- posta
    - Telefon
    - Faks
    - Cep telefonu

## EK-9

### KRİZ ANLAMLANDIRMA TABLOSU



Gerçekleşti mi?	KRİZ ANLAMLANDIRMA KRİTERLERİ
<input type="checkbox"/>	Ortaya çıkan kriz kamuoyu güvenliği açısından acil durum özelliği taşıyor ve hızla kamuoyuyla iletişim kurup, krizin daha fazla zarar vermesini önlemek gerekiyor.
<input type="checkbox"/>	Kısa bir süre içinde can kaybı olması bekleniyor.
<input type="checkbox"/>	Medya ve kamu, olayı şimdiki kadar yaşanan "en kötü", "ilk" veya "en büyük" olay olarak algılıyor.
<input type="checkbox"/>	Tahmin edilenin üstünde bir zarar var.
<input type="checkbox"/>	Olay nüfus yoğunluğu büyük olan bir bölgede gerçekleşti ve durumdan etkilenen kişi sayısı fazla.
<input type="checkbox"/>	Olay aniden gerçekleşti ve ulusal bir etkiye sahip.
<input type="checkbox"/>	Hükümet/devlet, olayda sebep ya da sorumlu olarak algılanmaktadır.
<input type="checkbox"/>	Olayın ağırlıklı olarak etkilediği sosyal bir grup var.
<input type="checkbox"/>	Olay provokasyon içeriyor, kritik kitlelerin dahil olma riski var.
<input type="checkbox"/>	Olayın kontrol altına alınması toplumun bir kesiminin sivil hak ve özgürlüklerine müdahale edilmesini gerektiriyor.
<input type="checkbox"/>	Olaydan direkt etkilenen kişilerin can güvenliği için acil adımlar atılması gerekiyor.
<input type="checkbox"/>	Olayın zararını hafifletmek için kurum imkânları yeterli değil.
<input type="checkbox"/>	Olayların bazı "sıra dışı" yönleri var.
<input type="checkbox"/>	Olaydan direkt zarar gören bir devlet kurumu var.
<input type="checkbox"/>	Olay bir takım hassas dengeleri etkiliyor.( Uluslararası ilişkiler ve politika gibi.)
<input type="checkbox"/>	Olaydan direkt zarar gören ünlü/önemli bir kişi var.
<input type="checkbox"/>	Olaya ilişkin devam eden bir soruşturma var.
<input type="checkbox"/>	Olayın güvenliği ne ölçüde etkilediği kamuoyu tarafından henüz tam anlaşılmamış ya da kamuoyu durumla ilgili tam olarak bilgilendirilmiyor.
<input type="checkbox"/>	Olay aniden gelişmiştir. Olay sırasında ve sonrasında kurum açıklamalarla karşı karşıya kalmaktadır.
<input type="checkbox"/>	Olay mağdurlarını uzun vadede nelerin beklediği belirsizdir.
<input type="checkbox"/>	Olay gelişmektedir. Sonucunun bundan daha iyi mi yoksa daha kötü mü olacağı belirsizdir.
<input type="checkbox"/>	Olayın geçtiği bölge olaya müdahale etme konusunda (teknik donanım açısından) yetersizdir ve kamuoyu olay konusundan doğru bilgilendirilmemektedir.
<input type="checkbox"/>	Kriz uluslararası (başka bir ülkede) oluştu, fakat uzun vadede etkilerinin hissedilmesi söz konusu.
<input type="checkbox"/>	Olay kişilerin kontrolüyle çözülebilir.



## EK-10

### KRİZ İLETİŞİMİ İÇİN MESAJ GELİŞTİRME

İlk olarak aşağıdaki notları göz önünde bulundurunuz.

Hedef Kitlenin	Mesajın Amacı	İletme Yöntemleri
<ul style="list-style-type: none"><li>* Olayla ilişkisi</li><li>* Demografik, kültürel, toplumsal, etnik özellikleri</li><li>* Krizden kaynaklı öfke/korku/üzüntü/endişe düzeyi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Gerçekleri (gerekli güncellemelerle) açıkça anlatmak</li><li>* Toplumu bir arada tutmak</li><li>* Söylentiye önlemek/yok etmek</li><li>* Medya taleplerini karşılamak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Basın bültenleri</li><li>* Sosyal medya paylaşımları</li><li>* Kitle iletişim araçları</li><li>* Cep telefonu mesajları</li><li>* Diğer</li></ul>

1. Mesajların Temel Bileşenleri: Empati ifade edilmelidir. Yaşanan acının toplumun her kesimince paylaşıldığı belirtilmelidir.
2. Gerçekleri Aydınlatma
  - a. Kim
  - b. Ne
  - c. Nerede
  - d. Ne Zaman
  - e. Neden
  - f. Nasıl
3. Olayın/konunun bilinmeyen yanları, eksik verilerin vs. açıkça ifade edilmesi
4. Sorulan soruların cevaplandırılması
5. Yönlendirme
  - a. Daha fazla bilgi için başvurulacak merci/kurum
  - b. Sonraki bilgilendirmenin ne zaman yapılacağı

Kurgulanan mesajda gözden geçirilmesi gereken kriterler	
Pozitif eylem adımları içeriyor mu?	Teknik tabirlerden kaçınıldı mı?
Dürüst tonlama ve vurgular yapıldı mı?	Yargılayıcı ifadelerden kaçınıldı mı?
Metin anlaşılır mı?	Mizah unsurundan uzak duruldu mu?
Mesajın basit kelime ve kısa cümlelerden oluştuğundan emin misiniz?	Mesajın aşırı spekülasyon içeren ifadelerden arındırıldığından emin misiniz?

## EK-11

### KRİZ ANINDA HEDEF KİTLE İLE İLETİŞİM

#### MEDYA VE KAMUOYU

##### Medya:

- Haberi ilk veren ol: Medyaya, ortaya çıkan sorunun farkında olduğunu ve müdahale çalışmalarına başladığı ifade eden cümleler kur.
- Doğruları söyle: Medyayı denetle, yanlış bilgilendirmeleri düzelterek doğrularını aktar.
- Güvenilir ve inandırıcı ol: Medyaya bilgi güncellemelerini ne zaman ve nereden edineceği konusunda bilgi ver.
- Gerçekleri aktar: Spekülasyon yapma. Kurumundan kişilerle ve paydaşlarıyla aynı şeyleri söylemeye özen göster.

##### Kamuoyu:

- Ücretsiz numara hattı ile kamuoyunun krize ilişkin bilgi edinmesini sağla.
- Kamuoyuna verdiği ilk mesaj içerik olarak medyaya yaptığı ilk açıklamanın aynısı olsun.
- Verdiği mesajın, belirsizlikten dolayı kaygılı olan kamuoyunu anlamaya ve rahatlatmaya yönelik olmasına dikkat et.
- Kamuoyuna gerekli bilgileri verdikten sonra, güncellenen ve yeni edinilen bilgileri öğrenmeleri için ziyaret edebilecekleri web sitelerinin adreslerini ver.
- Kamuoyuna, kurumun krizi çözmek için hazırlıklı olduğunu ve kısa sürede sorunun etkilerinin azaltılacağını söyle.
- Kamuoyundan kuruma gelen bilgi edinme telefonlarının konuşma içeriklerini denetle ve konu hakkındaki mevcut dedikodulardan ve spekülasyonlardan haberdar ol.

**EK-12**  
**DURUM İNCELEME/TETKİK**

<b>Tarih:</b>	<b>Saat:</b>	
<b>Bilginin Kaynağı:</b>		
<b>İletişim Kurulması Gereken Kaynak Kişi:</b>		
<b>Notlar:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Dikkate alınması gereken inceleme soruları:</b>	<b>EVET</b>	<b>HAYIR</b>
1. Bilginin kaynağı resmi bir kurum mu?		
2. Konuşan kişi olayın taraflarından biri mi, yoksa 3. kişi mi?		
3. İstihbarat merkezinden konuyla ilgili farklı bilgiler geldi mi?		
4. Hazırlanan bilgi raporu olaya ilk müdahale edenlerin verdiği bilgilerden mi oluşuyor?		
5. Tanıkların yerlerini ve kimliklerini tespit edebildiniz mi?		
6. Eğer gelen bilgi e-posta ya da internet sitesi üzerinden geldiyse bu kaynakların güvenilirliğinden emin misiniz?		
7. Bilgi kaynağının güvenilirliğini ve verdiği bilginin doğruluğunu sorguladınız mı?		

## EK-13

### KRİZ ANI MESAJ İÇERİĞİ ÇALIŞMA KÂĞIDI

1. Verdiğiniz mesajın içeriğinin sadece o anki mevcut duruma ilişkin bilinenlerle sınırlı olduğundan emin olun. Bilgi sahibi olmadığınız konularda mesaj vermeyin. Bütün iletişim materyalinizi de bu temelde şekillendirin.
2. Mesajınızın ilk 30 saniyesinde ya da ilk cümlede empati kurunuz ve koruyucu tavır sergileyiniz.
3. Konunun büyüklük ve önemi, acil durum kontrolü ve yönetimi hakkında doğru ve zamanında bilgi verilmelidir.
4. Kamuoyunun merak ve endişesini giderecek bilgilerden oluşan bilgi notları (el broşürü vb.) hazırlayın. Bu notları en kısa zamanda (yarım saatten önce) hazırlamış ve kamuoyuyla paylaşmış olun.
5. Kriz yöneticisinin yaptığı görev dağılımına uyun.
6. Gelen her yeni bilgiyi doğruluğunu değerlendirir değerlendirmez medya ve kamuoyuyla paylaşın. Bilgi saklanıyor imajından sakının.
7. Mevcut durumun doğru algılanması için hemen bir gerçek durum listesi oluşturun ve aynı gün içinde düzenli olarak gelen bilgilerle bu listeyi güncelleyin.
8. Tüm iletişim materyallerinin (sosyal medya paylaşımları, web sayfası içerikleri, basın bültenleri vb.) aynı içerik bilgilerine sahip olup olmadığını denetleyin.
9. Kamuoyunun bilmek istediklerine cevap verin. Kamuoyunun ve medyanın cevabını aradığı sorular genelde şunlardır:
  - Ailem ve ben güvende miyiz?
  - Beni ve ailemi etkileyecek şey ne?
  - Kim ve ne bu probleme neden oldu?
  - Bu durumdan kim ne kadar zarar gördü?
  - Problemi çözebilecek misiniz?
  - Olayın sorumlusu kim?
  - Yetkili olarak kimden bilgi alabileceğiz?
  - Zarar görenler nasıl yardım alıyorlar?
  - Bu olay ne içeriyor?
  - Beklentilerimiz ne olmalı?
  - Neler yapabiliriz?
  - Neden meydana geldi?
  - Neden olduğuna dair bir tahmininiz var mı?
  - Yanlış yapılan başka neler var?
  - Çalışmalara ne zaman başladınız?
  - Bu bilginin anlamı ve kaynağı nedir?
  - Bize söylemediğiniz kötü şeyler nelerdir? (Güzel şeyler söylemeyi de unutmayın!)

## **EK-14**

### **KRİZ ANI MEDYA İLE İLETİŞİM ÇALIŞMA KÂĞIDI**

#### **Görevler:**

1. Medyanın kriz anı ihtiyaçlarını iyi değerlendirin ve bu ihtiyaçları karşılamak için kurum içinde mekanizmalar oluşturun (Bir sözcü aracılığıyla medyaya günlük brifing mi verilecek, sürekli dışarıda bekleyen gazetecilere kim nasıl açıklama yapacak, web sitesi hangi aşamalarda aktif kullanılacak, vb.).
2. Kurumunuzda bir iletişim ekibi oluşturun ve bu ekipteki kişilere medyaya ne söyleyip söylememeleri gerektiği konusunda bilgilendirme yapın.
3. İletişim listelerini ve arama günlüklerini etkinleştirin.
4. Medyanın sorduğu bütün soruları ve verilen cevapları kayıt altına alın.
5. Bilgi materyallerinin hızla hazırlanmasını ve dağıtılmasını sağlayın ( Basın bültenleri, medya spotları, sıkça sorulan sorulara yönelik hazırlanmış el broşürleri, vb.).
6. Televizyonda kullanılması için bilgilendirme görsel- işitsel (audiovisual) içerikler hazırlayın.
7. Olayı göstermek ya da olay konusunda neler yapıldığını göstermek için grafikler hazırlayın.

## EK-15

### KRİZ SIRASINDA VE SONRASINDA MEDYA

#### SIKLIKLA SORULAN 70 SORU

Gazeteciler kriz sırasında üç ana konu ile ilgili 5N1K (Ne, nerede, nasıl, ne zaman, neden, nasıl, kim) çevresinde onlarca soru yöneltebilirler. Üç ana konu ise şunlardır:

- a. Neler yaşandı?
- b. Bu olaya neden olan unsurlar nelerdir?
- c. Ne anlama geliyor?

#### SORULAR

- 1) İsim ve unvanınız nedir?
- 2) Uzmanlık alanınız nedir?
- 3) Neler olduğunu bize söyleyebilir misiniz?
- 4) Ne zaman ve nerede oldu?
- 5) Kim zarar gördü?
- 6) Kaç kişi yaralandı ve yaralılara yardım yapıldı mı?
- 7) Alınan bilgilerden ne kadar eminsiniz?
- 8) Yaralılar nasıl yardım aldılar?
- 9) Durum kontrol altında mı?
- 10) Herhangi bir ani tehlike söz konusu mu?
- 11) Olaylara karşı neler yapılıyor?
- 12) Kim sorumludur?
- 13) Bundan sonra bizleri neler bekliyor?
- 14) İnsanlar size danıştıklarında ne yapmalarını öneriyorsunuz?
- 15) Durumun normale dönmesi için ne kadar zaman gerekli?
- 16) Ne tür yardımlar talep edildi?
- 17) Ne tepkiler aldınız?
- 18) Meydana gelen zararları türlerine göre ayırabilir misiniz?

- 19) Yaralıların isimleri nelerdir?
- 20) Zarar görenlerle konuşabilir miyiz?
- 21) Ne kadar zarar meydana geldi?
- 22) Başka ne tür hasarlar meydana gelebilir?
- 23) Zararın ne ölçüde olduğu konusunda ne kadar eminsiniz?
- 24) Beklenen zarar düzeyi nedir?
- 25) Şuan neler yapıyorsunuz?
- 26) Olaya müdahale eden başka kurumlar da oldu mu?
- 27) Neden meydana geldi?
- 28) Olayın nedeni neydi, net bir bilginiz yoksa tahminleriniz ne yönde?
- 29) Neden bu olaya engel olunamadı?
- 30) Bu süreçte ne tür hatalar yapılabilir? Neler yolunda gitmeyebilir?
- 31) Olayın nedeninden tam olarak emin değilseniz, tahminleriniz ne yönde?
- 32) Olaya kim sebep oldu?
- 33) Sizce bu engellenemez miydi?
- 34) Olaya dâhil olanların yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
- 35) Olaya hangi aşamada müdahale etmeye başladınız?
- 36) Olaydan ne zaman haberdar oldunuz?
- 37) Soruşturmayı kim yürütüyor?
- 38) Soruşturmanın ardından ne yapacaksınız?
- 39) Şimdiye kadar ne buldunuz?
- 40) Neden bunu önlemek için daha fazlası yapılmadı?
- 41) Kişisel fikriniz nedir?
- 42) Kendi ailenize olaya ilişkin ne yapmasını söylüyorsunuz?
- 43) Bu süreçte her şey uzlaşıyla mı çözülüyor?
- 44) İnsanlar aşırı tepkiler veriyor mu?
- 45) Olayla ilgili hangi yasalara başvurmak gerekiyor?

- 46) Yasaları çiğneyenler var mı?
- 47) Yasaların ihlal edilip edilmediğinden ne kadar eminsiniz?
- 48) Yapılan hata neydi?
- 49) Hata yapılmadığından nasıl bu kadar eminsiniz?
- 50) Bize bildiğiniz her şeyi anlatıyor musunuz?
- 51) Bize söylemedikleriniz neler?
- 52) İnsanların üzerinde nasıl bir etki olacaktır?
- 53) Hangi hayati tedbirler alınmıştır?
- 54) Olayların sorumluluğunu üstleniyor musunuz?
- 55) Daha önce böyle bir olay yaşandı mı?
- 56) Bu başka bir yerde de meydana gelebilir mi?
- 57) En kötü senaryo nedir?
- 58) Alınan dersler nelerdir?
- 59) Bu olayın tekrar yaşanmasını engellemek için neler yapılabilir?
- 60) Yaralılara ve yakınlarına neler söylemek istersiniz?
- 61) Devam eden bir tehlike var mı?
- 62) İnsanlar tehlikeyi atlattı mı? Şimdi güvendeler mi?
- 63) Bu olay orda çalışanlara ve kamuya zarar verecek mi?
- 64) Yaşanan olay ne kadara mal olacak?
- 65) Bu zararı karşılayabilecek misiniz?
- 66) Bu zararı kim karşılayacak?
- 67) Ne zaman daha fazla bilgi alacağız?
- 68) Benzer olaylar olmaması için hangi adımlar uygulanmalıdır?
- 69) Bu adımlar uygulanmaya başladı mı? Eğer uygulanmıyorsa neden?
- 70) Bütün bu yaşananlar ne anlama geliyor?



## EK-16

### KRİZ İLETİŞİM HEDEFLERİ ÇALIŞMASI

**Olay Yeri:**

**Tarih:**

Bu çalışma kâğıdını, krizden etkilenen grupla kurduğunuz kriz iletişimindeki ölçülebilir özel hedeflerinizi değerlendirmek için kullanın.

**Adım 1:** Aşağıdaki soruları cevaplayınız.

- a. Neden bölgede iletişim çalışması yapıyorsunuz?
- b. Hedef kitlenizin hangi tutum ve davranışlarında değişiklik yapmayı amaçlıyorsunuz?
- c. Hedef kitlenizde nasıl bir bilgi değişikliği yapmayı amaçlıyorsunuz?

**Adım 2:** Yukarıdaki sorulara verdiğiniz cevaplara dayanarak, kendi iletişim hedeflerinizi belirtiniz. (Hedeflerinizin, açık, anlaşılır, ölçülebilir ve belli bir zaman dilimine göre belirlenmiş olmasına dikkat edin.)

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

**Adım 3:** Hedeflerinize ulaşıp ulaşmadığınıza nasıl karar vereceğinizi belirleyin.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

## **EK-17**

### **KRİZ ANI İLETİŞİM AKIŞI**

#### **Adım 1: Mevcut Durum**

1. Durum bütün gerçekliğiyle anlaşıldı mı?
2. Olayı farklı perspektiflerden de değerlendirmek için ek kaynaklara başvuruldu mu?
3. Bilginin kökeni tespit edildi mi?
4. Bilgi kaynağının güvenilirliği tespit edildi mi?
5. Bilgiler diğer kaynaklarla tutarlı mı?
6. Olayın tanımı inandırıcı ve mantığa uygun mu?
7. Gerekli görüldüğü takdirde bilgi gerekli kaynaklar aracılığıyla doğrulandı mı?

#### **Adım 2: İdari Bildirim**

1. İlgili kişiler bilgilendirildi mi?
2. Ana ekip tayin edildi mi?
3. İletişim ekibine gerekli talimatlar verildi mi?
4. Gerekli yerel ve ilçe kuruluşları haberdar edildi mi?
5. İlgili devlet kurumları haberdar edildi mi?

#### **Adım 3: Kriz Seviyesini Değerlendirme**

1. Krizin seviyesinin hangi olay özelliklerine karşılık geldiği tespit edildi mi? (EK-9)
2. Kriz ekibinin kriz sırasındaki çalışma saatleri belirlendi mi? (Kriz süresince tam gün çalışma, vb.)
3. Kriz derecesine göre kriz sözcüsü belirlendi mi?

#### **Adım 4: Yönet ve Görevlendir**

1. Kriz iletişim planlaması yapıldı mı?
2. Sözcüler devreye sokuldu mu?

#### **Adım 5: Krize İlişkin Bilgileri Hazırla ve Onay Al**

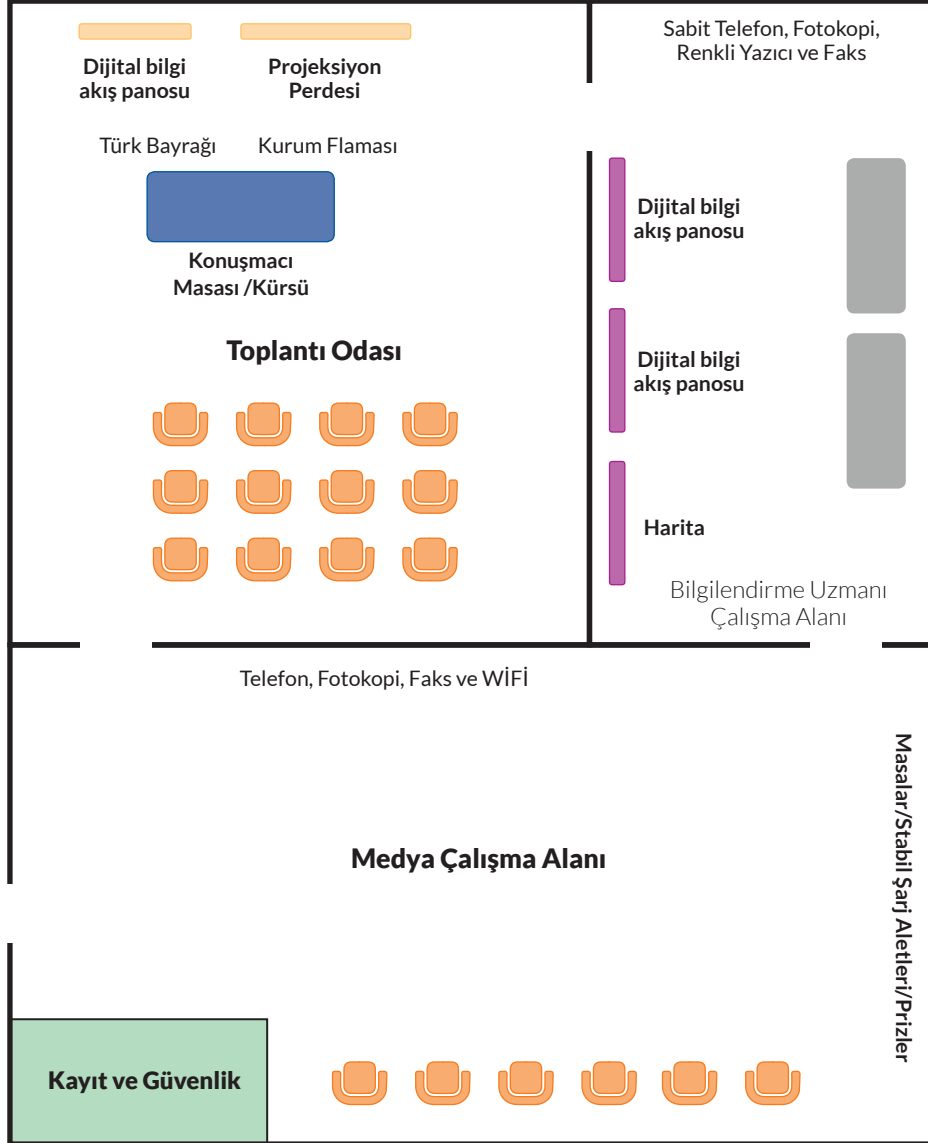
1. Planlama periyodik olarak bilgilendirme yapmaya uygun mu?
2. Tüm bilgilerin doğruluğu kontrol edildi mi?
3. Mesajın içeriği sempati ve anlayış uyandırıyor mu?
4. Bir hedef kitle belirlendi mi? (Hitap edilmesi gereken sosyal gruplar hangileri?)
5. Mesaj uygun kriterlere sahip mi?
6. Medyanın yönelteceği sorular ve verilecek cevaplar üzerine önceden düşünüldü mü?
7. Mesaj yayınlanabilecek duruma getirildi mi?

#### **Adım 6: Kamuoyuna Bilgi Aktar**

1. Uygun iletişim kanalları belirlendi mi?
2. Bilgi olabildiğince hızlı şekilde aktarıldı mı?
3. Aynı bilgi bütün medya kanallarına aynı anda verildi mi?
4. Bilgi planlanıldığı gibi diğer gruplara da aktarıldı mı? (STK' lar, paydaşlar, vb. )
5. Bilgi planlanıldığı gibi diğer kanallara da aktarıldı mı? (mail grupları, sosyal medya, web sitesi vb.)

## EK-18

### BASIN AÇIKLAMALARININ YAPILACAĞI FİZİKSEL MEKÂNIN TASARIMI







T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
**İÇ GÜVENLİK  
STRATEJİLERİ**  
DAİRESİ BAŞKANLIĞI