



**Mustafa Kürşad
BİRİNCİ**
KDGM – Daire Başkanı

TERÖRİZMLE MÜCADELEDE KRİZ İLETİŞİM YÖNETİMİ

1. GİRİŞ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kriz, kurum/kuruluşların varlığına yönelik tehdit içeren büyük bir değişime neden olma potansiyeline sahip tetikleyici bir varlığın ya da olayın ortaya çıktığı ve yaşanan olayla baş edilemeyeceği düşüncesinin hâkim olduğu durumlara işaret etmektedir. Krizin aniden gelişen, hızlı hareket eden, bazı durumlarda önceden ortaya çıkan belirtileri fark edilemeyen bir yapısı vardır. İlk bakışta kurum ve kuruluşlar için zararlı görünen bu durumlar, doğru yönetildiği takdirde fırsata da dönüşebil-

mektedir. Kurumların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasını sağlayarak, öğrenen kurumlar için bir fırsat anlamına da gelen kriz ve kriz iletişimi terörle bağlantılı konularda üzerinde dikkatli düşünülmesi gereken kavramları beraberinde getirmektedir. Bu kavramlardan bazıları şunlardır.

Terörizm bağlamında kriz, toplumun gündelik hayatının bir terör olayıyla ya da toplumsal çatışmaya neden olabilecek ve sonrasında terör örgütleri tarafından istismar edilebilecek olaylarla kesintiye uğraması, böylece gerek olayın meydana

geldiği yerde, gerekse toplumun genelinde kaygı, ümitsizlik, endişe ve emniyetsizlik halinin oluşmasıdır.

Kriz iletişim yönetimi planı, kamuoyunda korku, taraftarlık, mağduriyet ve çatışma duygularının oluşmasını hedefleyen olaylar neticesinde meydana gelen ya da gelebilecek olan kriz durumlarının, toplumsal normalleşmeyi ve kurumsal itibarın devamını sağlayacak şekilde yönetilmesine hizmet edecek, zamanında ve doğru bilgilendirmeye dayalı iletişim planı olarak tanımlanmaktadır.

Terör bağlamında iletişim yönetimi ise, kesintiye uğrayan gündelik hayatın en kısa sürede normal hale döndürülmesine yönelik faaliyetlerin yönetimidir. Terörizmle ilişkili krizlerde öncesi, anı ve sonrasında kamunun doğru, zamanında, etkili ve doğru araçlar ile bilgilendirilmesi sürecidir.

Kriz iletişim yönetimi, konusuna ilişkin bilginin toplanmasını ve kamuoyunun bilgi alma ihtiyacına uygun içerik, araç ve zamanlama ile karşılanmasını yönetmek olarak tanımlanabilmektedir. Bu makale ile kriz öncesi, sırası ve sonrasında kamuoyu ile iletişimi organizasyonel yapılanmayı, uygulama ve değerlendirme aşamalarını da kapsayacak şekilde ele alınmıştır.

Kriz anında kimin, hangi zamanda, tam olarak ne yapacağı, kriz iletişim planlarının önceden belirlenmesi ve kriz iletişim yönetim ekibinin kurulması planlamanın ilk aşamasıdır.

2. KRİZ ÖNCESİNİ PLANLAMA

2.1. Kriz İletişim Yönetimi Planının Hazırlanması

Kriz iletişim yönetim ekibinin kurulması, ekipten beklentilerin belirlenmesi, ekibin ihtiyaç duyacağı eğitimlerin belirlenmesi, ekibin çalışma ortamının hazırlanması ve sözcünün belirlenmesi kriz öncesi planlamanın temel ayaklarını oluşturmaktadır.

Kriz anında kimin, hangi zamanda, tam olarak ne yapacağı, kriz iletişim planlarının önceden belirlenmesi ve kriz iletişim yönetim ekibinin kurulması planlamanın ilk aşamasıdır. Kriz iletişim ekibi öncelikle halkla ilişkiler, iletişim, gazetecilik, algı yönetimi, psikoloji, sosyoloji, strateji, güvenlik, bilişim ve grafik tasarım programları konularında bilgi ve eğitim sahibi kişiler arasından seçilmelidir. Ekip üyeleri, ihtiyaç hâlinde eğitim almaya ve plan içinde aktif çalışmaya yatkın kişiler olmalıdır. Terör merkezli krizi yönetmekle görevli taşra ve merkez birim amirleri tarafından, kriz iletişim ekibinde yer alması düşünülen ilgili birimlerin hangileri olduğu ve bu birimlerden hangi personelle iletişime geçileceği ve bu kişilere ne tür görevler verileceği önceden belirlenmelidir.

Kriz iletişimini yönetmekle görevli iletişim ekibinin yerel kamuoyu tarafından tanınan ve saygı duyulan STK temsilcileri, gazeteciler, akademisyenler, hukukçular ile güvenlik konusunda uzman kişilerden oluşan bir danışma kurulu tarafından desteklenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca krizin boyutuna bağlı olarak çoğunlukla ulusal ve uluslararası camiaya yönelik hazırlanan içeriklerde yerel hassasiyetler de göz ardı edilmemelidir. Kamuoyu ile iletişimde kullanılacak dil ve mesajların, yerel kamuoyunda ne şekilde anlamlandırılacağına, ne tür reaksiyon oluştura-

cağına aşına olan bir personelin iletişim ekibinde yer alması önemlidir.

İletişim ekibinden beklentilerin neler olduğu önceden tespit edilmelidir. Kriz yönetim planı dâhilinde kriz döneminde iletişimin planlanmasını sağlamak, kriz yönetim birimi/ sorumlusu/merkezi iletişim stratejisi ve mesaj içeriğine ilişkin bilgi notları ve raporlar hazırlamak, sözcüyü periyodik olarak bilgilendirmek bu ekibin temel sorumluluk alanlarıdır. İletişim ekibinden kriz öncesi süreçte ilişkin beklentiler;

- Kriz öncesinde, anında ve sonrasında iletişim sürecinin nasıl olması gerektiği konusunda iletişim planı hazırlamak, plan kapsamında ihtiyaç duyulan bilgileri temin etmek,
- Terör örgütlerinin propaganda kampanyaları, iletişim araçları ve sözcüleri hakkında güncel bilgileri temin etmek,
- İletişim ağını oluşturmak, kriz anında kimlere ne şekilde ulaşılabileceğine ilişkin bir liste hazırlamak ve bu listeyi güncel tutmak,
- İletişim ekibi danışma grubunu oluşturmak ve periyodik çalışma ve bilgilendirme toplantıları düzenlemek,
- Kriz konusuyla ilgili çalışma yürüten ilgili tüm birimlerin gerek kendi içlerinde gerekse dış kamuoyu ile paylaşacağı/paylaşabileceği temel bilgileri belirleyerek, iletişim sürecinin bütünlüğünü sağlayacak bir iletişim merkezi görevini üstlenmek,
- Kriz durumunda hayati tehlikelerle karşı karşıya olanlar ya da can kaybı yaşayanların yakınları ile sürekli irtibat hâlinde olmak,
- Tüm bu iletişim süreçlerinin demokratik usuller içinde kurum menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamak,

- Kriz sonrasında kurumun imajının/itibarının kriz öncesi duruma nazaran olumlu yönde geliştirilmesine katkı sağlamak, kriz sonrasında yürütülen iletişim planının başarı değerlendirme-sini yapmak,
- Muhtemel kriz senaryoları hazırlayarak, ilgili birimlerin iletişim becerilerini/reflekslerini geliştirmek,
- Muhtemel terör olayları veya illegal kitlesel eylemlerden sonra toplumsal algının normalleşmesini sağlamak ve terör örgütlerinin propagandasını engellemek için, olay yerine yapılması gereken müdahalelerde ihtiyaç duyulacak malzemelerin neler olabileceği (olay yerinin kapatılması için branda, olay yerinde yürütülen incelemenin dışarıdan görülmesini engelleyecek yüksek bariyerler, kırılan camların hızla tamiri, vs.) hakkında ilgili birimlerin önceden envanter/lojistik hazırlık yapabilmesi için danışmanlık yapmak.

şeklinde sıralanabilmektedir.

Terör ve iletişim konularında, iletişim ekibine, kriz anlarında iletişimin önemi konusunda farkındalığı arttıracak eğitimlerin aldırılması ve ekip ruhunun oluşması için çalışmalar yapılması gerekmektedir. İletişim ekibinin; terör bağlamında kriz, terör örgütlerinin eylem amaçları, terörizm örgütlerinin iletişim stratejileri, medya ve iletişim, kamuoyu ile iletişim, algı ve tutum, yerel özellikler, sosyal-kültürel değerler ve ilişkiler, medya iletişim stratejileri konularında bilgilendirilmesi ya da yetkin eğitici/kurumlardan eğitim alması sağlanmalıdır. Ayrıca başka yerlerde yaşanan terör olaylarından sonra, o yerlerde görevli kriz yönetim ve kriz iletişim biriminden görevliler davet edilerek, kriz iletişim ekibinin eğitimi içeriği güncellenmelidir.

Ekibin çalışma ortamının hazırlanması gereklidir. Ekibin hangi sıklıklarla toplanacağı, ekibin krize ilişkin değerlendirme ve raporlarını hangi birimlere ne sıklıkla ileteceği ve görev tanımları önceden mülki amir tarafından belirlenmelidir. Sabit, uydu ve akıllı cep telefonları, kablosuz internet erişimine uygun taşınabilir bilgisayarlar, fotoğraf makinesi, video-ses kayıt cihazı, renkli yazıcılar, projeksiyon cihazı, basın açıklamaları için kürsü ve fon, basın toplantı odası, görüntü-kayıt işleme (video edit) merkezi ve donanımı ile personelin mobilizasyonuna imkân sağlayacak miktarda taşıt ve sürücü iletişim ekibinde bulunması gereken donanımlardır.

Kriz anı ve sonrasında kamuoyunu bilgilendirme görevi için sözcü tespit edilerek, gerekli eğitimler verilmelidir. Sözcü seçiminde kullanılacak kriterler önceden belirlenmelidir. Kriz anında sözcünün muhatap olacağı muhtemel sorulara zihinsel hazırlığı tamamlanmalıdır. Sözcü veya iletişim ekibi kurum içi bilgilendirme için geliştirilmiş şablonları kullanmalı, kriz iletişim sürecinde sözcü konuşma kontrol listesini sıklıkla kontrol etmelidir. Kamuoyu nezdinde farklı konulardan dolayı eleştirel yönden gündemde olan kişilerin kriz anında sözcülük yapması, iletişim sürecinin kontrolünü, sürdürülebilirliğini ve mesajların kabul edilebilirliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.2. Kriz İletişim Yönetiminde İhtiyaç Duyulacak Analizler

Toplumsal yapının analizi, terör bağlamında kriz sinyallerinin analizi, yeterlilik – kapasite analizi ve analizlerin periyodik olarak güncellenmesi kriz iletişim yönetiminde başvurulabilecek bazı analiz yöntemleridir.

Yerel toplumun sosyolojik yapısının analiz edilerek, sosyal sorun ve çö-

züm haritalarının oluşturulması için analiz teknikleri (güçlü-zayıf yanlar, fırsatlar, tehditler) kullanılarak, toplumsal yapının özellikleri ve hassasiyetleri belirlenmesi yoluyla toplumsal yapının analizinin yapılması gereklidir.

Terör bağlamında kriz sinyallerinin analizi yapılırken öncelikle hassas günler takvimi ve terör hafızası oluşturulmalı ve düzenli aralıklarla güncellenmelidir. Terör hafızası oluşturmak üzere, önceki yıllarda yaşanmış olaylara, iyi ve kötü örneklerle ilişkin arşivler tutulmalıdır. İhtiyaç hâlinde nüfus hareketleri, sosyolojik ve ekonomik yapı değişiklikleri, dönemsel sosyal hareketler ve etkinlikler, terör örgütlerince geliştirilen yeni propaganda kampanyaları vb. analizlerin güncellenmesi uygun olacaktır. İletişim açısından sorun oluşturabilecek durumların öngörülerek, gerekli lojistik ekipmanların hazırlanması gereklidir.

Ayrıca tehlike, risk ve tehdit analizleri önceden hazırlanarak kriz iletişim ekibi ve idare yetkilileri ile paylaşılmalıdır. Bunun için uygulanabilecek analiz yöntemlerini kısaca özetlemek gerekirse:

- Yerel, ulusal ve uluslararası medyanın takibi gibi açık kaynaklar üzerinden terör bağlamında yaşanabilecek olası krizlerin ipuçlarının değerlendirilmelidir. Ulusal ve yerel medyada çıkan haberleri iletişim ekibindeki kişilerin uzmanlık alanlarına göre incelenmelidir.
- Sosyal medyada yürüyen kampanyaların, söylem ve tartışmaların takip edilmeli ve sosyal grupların kendi yayın organlarında çıkan haberler ve yorumlar analiz edilmelidir.
- Kapalı kaynaklar analizi istihbarat birimlerinin rapor ve bilgilendirme notları incelenmelidir.

İstihbari bilgilerin adli delil olma boyutu, elde ediliş biçimi gibi konular ayrı bir uzmanlık alanı olduğundan, bu tür bilgiler kamuoyu ile paylaşılmadan önce istihbarat uzmanları tarafından ayrıca değerlendirilmelidir. Terör olaylarına, toplumsal çatışma zeminlerine ilişkin, resmi birimlere ulaşan tüm ihbarlar da bu bağlamda değerlendirilmelidir.

- Ayrıca sivil toplum kuruluşları, siyasi parti ve örgütlerin basın açıklamaları incelenmelidir.

2.3. Kriz İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi

Terörün kısa vadeli ve uzun vadeli amaçları mutlaka ve devamlı göz önünde bulundurularak kriz öncesinde hedef kamuoyuna ulaşmak için medya ile iletişim kanalları belirlenmelidir. Hedef kamuoyu ile iletişim stratejilerinin belirlenmesi, kriz iletişiminde mesaj stratejisinin belirlenmesi ve medya iletişim stratejilerinin belirlenmesi bu başlık altında ele alınan temel konulardır.

Terör örgütleri oluşturdukları kriz durumlarında, devletin itibarını yıpratmayı, kamuoyunda korku hâlinin sürekliliğini, taraftarlarının motivasyonunu yükseltmeyi ve mevcut düzenin yıpratılmasını hedeflemektedir. Terör örgütleri anılan hedeflerini gerçekleştirirken, aynı eylemle aşağıdaki hedef kitlelere mesajlar göndermektedir.

Sosyolojik yapı ve terörle mücadele bağlamında yapılan analizler bir bütün hâlinde değerlendirilmelidir. Krizden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen ve iletişim ekibi tarafından hazırlanan mesajların ulaşması istenilen kesim olarak tanımlanabilen hedef kamuoyuna yönelik iletişim stratejileri belirlenmelidir. İletişim stratejisi yerel, ulusal ve uluslararası kamuoyu, terör örgütünün etki alanındaki kamu-

oyu, olaydan doğrudan etkilenen ve tepki vermesi beklenen sosyal gruplar, olaydan etkilenmeyen sosyal gruplar, olayın faili/failleri/terör örgütleri mensupları/yöneticileri ile olayın mağdurları/mağdur yakınları dikkate alınarak tasarlanmalıdır.

Bir kriz durumu gerçekleştiğinde yok saymak, kurum/devletle arasında bağ olmadığı üzerine strateji kurmak veya övgü almaya yönelik strateji belirlemek vb. gibi çalışmalar yapılabilir. Burada önemli olan, terörizmle mücadelede gerçekleşen olayın özel yapısı dikkate alınarak, nasıl bir strateji izleneceğine karar verilmesidir. Belirlenecek olan strateji, sürecin tamamını şekillendireceği için önem arz etmektedir.

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

Kriz iletişiminde uygulanacak mesaj stratejisi kurum tarafından bilinçli ve kararlı bir şekilde belirlenmelidir. Krizle ilgili gerçekler, gelebilecek eleştiriler ve ortaya çıkabilecek spe-

külasyonlar düşünülerek krizin hangi unsurlarına ve nasıl değinileceği ortaya konulmalıdır. Mesaj stratejisinde yer alan unsurlar kriz iletişiminin tümü için geçerli olmalıdır. Terörizm bağlamında öngörülen krize ilişkin hedef kitle özelliklerini dikkate alarak stratejik söylem belirlenmelidir.

Medya iletişim stratejilerinde dikkat edilmesi gereken konulardan biri de kriz meydana gelmeden önce de medya ile iletişim kanallarının belirlenmesi ve iletişim ekibi tarafından medya ile ilişkilerin canlı tutulmasıdır. Muhtemel hedef kamuoyunun iletişim kanalları (televizyon, radyo, gazete, internet, sosyal medya, haber ajansları, yüz yüze iletişim kanalları vs.) ve bu kanallar arasında öncelik tespit edilmelidir. Muhtemel krizlere ilişkin olarak kamuoyunu doğru bilgilendirmeye ve ön almaya ilişkin mesajlar iletilmelidir. Kurumsal mesajlar kamuoyuna basın açıklaması, basın toplantısı ya da sosyal ağlar aracılığıyla iletilebilir.

2.4. Sosyal Medya Kriz İletişim Stratejilerinin Belirlenmesi

Planlama aşaması, risklerin önceden tespit edilmesi ve bir kriz yönetim takımının oluşturulmasını kapsamaktadır. Kurumdaki tüm personel kriz yönetimi ile ilgili bilgilendirilmeli, bilgilendirme/egitim faaliyeti konu hakkında daha çok fikir sahibi olan kriz yönetim takımı tarafından yapılmalıdır. Ortaya bir kriz çıkmadan önce onu önlemeye yönelik faaliyetler, kurumsal itibarı güvence altına almada en önemli bölümdür. Bu aşamada

- a) Benzer konularda daha önce başka ülkelerde bir sosyal medya krizi yaşandı mı? Yaşandıysa bu krizi yönetmek için uyguladıkları hangi yöntemler olumlu, hangileri olumsuz etki gösterdi?
- b) Kriz çıkaran odaklara göre güçsüz yanlarımız nedir? Krize yol

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

açabilecek muhtemel konular nelerdir? Bu konular genel olarak hükümete (devlete) ilişkin koşullara mı yoksa kontrol dışı koşullara mı dayalıdır?

- c) Kriz Yönetim Takımı kimlerden oluşacak? Takımı oluştururken kişilerin psikolojik özelliklerini, teknolojik gelişimlere hâkimiyetlerini, eğitimlerini, soğukkanlılık ve işinde yetkinliklerini (yabancı dil bilmesi gibi) göz önünde bulundurun. Kriz olağandışı bir durumdur, fakat yönetilmesi ancak ve ancak bu olağandışı durumda soğukkanlı kalabilen kişilerle mümkündür.
- d) Krizi yönetmek için ne yapmamız gerekiyor? Yönetim stratejimiz ne olacak? Sosyal medyadaki her soruya samimiyetle cevap mı vereceksiniz, yoksa sosyal medya hesaplarınızı mı kapatacaksınız? Ya da sosyal medyadan gelen soruları dikkate almadan kendi açıklamalarınız ve kendi gündeminizi mi takip edeceksiniz?

sorularına cevap vereceğiniz bir liste hazırlamak yol gösterici olacaktır.

Sürece yön veren taraf olmak önemlidir. Eğer kriz ortaya çıktıysa, oluşan yeni durumu dikkate alarak iletişim stratejisi belirlenmelidir. Geleneksel medya araçları dışında Facebook, Twitter gibi sosyal ağ sayfalarında stratejinize uygun hazırlanacak yazılı, görsel/video vb. mesajları yayınlanmalı, görsel/video mesajlarınızda “kamuoyunca tanınan kişilere” yer verilmelidir.

Sosyal medyanın etki ve tepkileri anlık yansıtma gücünden yararlanarak sürecin takip edilmesi, ölçülmesi ve elde edilen veriler ışığında stratejinin geliştirilmesi gereklidir. Sosyal medya izleme ve ölçüm araçlarını tüm kriz sürecinde aktif olarak kullanmak faydalı olacaktır. Twitter ve Facebook kullanıcıları hakkınızda neler di-

yor? Açıklamalarınızdan sonra takdir edenlerin sayısı çoğaldı mı? Konuşmanız insanları ikna etti mi? İkna etmediyse hangi noktada ikna etmedi? Gerekiyorsa ikinci bir açıklama yapılmalı veya Facebook ve Twitter’a yanlış anlamaları düzeltmek için ilave bir bilgilendirme yazısı girilmelidir.

Sosyal medya takip araçları ile insanların sosyal medyadaki tepkilerini ölçmek bir diğer uygulamadır. İletimler, hangi davranış veya açıklamalarınızdan sonra artıyor ya da azalıyor? Bu soruların cevaplarını grafik hâlinde, yönetici konumundakilere sunmak gereklidir. Ayrıca gözleyerek ve ölçerek, yapılan hataların farkına varılması, hataların ortadan kaldırılması, aynı zamanda olumlu izlenim bırakan davranış ve açıklamaların pekiştirilmesi önemlidir.

3. KRİZ ANININ PLANLANMASI

Krizin seviyesinin/tipinin tespit edilmesi, krizin anlamlandırılması ve birimler arası iletişim ağının kurulması, bilgi toplanması ve üst makamlar ile paylaşılması, kriz iletişim yönetimi ekibinin kriz anında alanda görevli birimlerle eşgüdüm hâlinde çalışması ile kriz anında kimin neyi, nasıl söyleneceğinin temellerini oluşturacak medya planlaması ve söylem birliği sağlanması gereklidir. Bilgi toplanması ve üst makamlar ile paylaşılması aşamasında tek yanlı bakış açısından kaçınılmalı, tehlike arz eden durumlar gizlenmemeli, varsa yapılan hatalar iletilmelidir. Krizlerde ilk 24 saatin ne kadar önemli olduğu akıllardan çıkarılmamalıdır. Bu tepkilerin geliştirilebilmesi için öncelikle kriz derecelendirilmesinin yapılması gerekmektedir.

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

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

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

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

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

Kriz dereceleri belirlendikten sonra neler yapılması gerektiği üzerinde durulmalıdır. 1. derece krizlerde ilçe yöneticilerinin (Kaymakam, İlçe Jandarma Komutanı, İlçe Emniyet Müdürü) mülki idare amirlerine vermek üzere basın bilgilendirme notu hazırlamaları yeterli olabilir. 1. Derece kriz tipinde kriz iletişim yönetimi ekibi ilgili birimlerin devreye girmesini ve iletişim stratejilerine paralel olarak açıklama yapmasını temin etmelidir.

2. Derece, 3. Derece ve 4. Derece krizlerde ilçe yöneticilerine ilave olarak il yöneticilerinin (Vali, Vali Yardımcısı, Valilik Basın Merkezi,) il Jandarma Alay Komutanı, İl Emniyet Müdürü) Mülki İdare amirlerine vermek üzere basın bilgilendirme

notu hazırlamaları gerekli ve zorunlu olabilir. 2., 3. ve 4. Derece kriz tipinde kriz iletişim yönetim ekibi gecikmeksizin kriz iletişim basın sözcüsünün ve/veya ilgili birimlerin devreye girmesi ve iletişim stratejilerine paralel olarak açıklama yapmasını temin etmelidir.

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

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

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

4. KRİZ SONRASININ PLANLANMASI

4.1. Kriz Sonrası İletişim Yönteminin Değerlendirilmesi

Kriz anında uygulanan iletişim stratejisi değerlendirilmelidir. Kriz anında uygulanan iletişim stratejisinin başarısı kriz sona erdikten sonra değerlendirilmeli ve ulaşılmaması istenen

İlk algı kalıcıdır. Bu nedenle ilk açıklamalar, bilgi açıklığının giderilerek, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesine ve böylece ilk algının doğru bilgi üzerine oluşturulması açısından önemlidir.

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

Kriz konusuyla ilgili, açık ve kapalı bilgi kaynaklarında yürütülen kampanyalar ve tartışmaların takip edilmesi, kamuoyunda oluşan olumlu ve olumsuz kanaatlerin ve krizin yarattığı etkinin tespit edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Mümkünse kamuoyu algısının bilimsel olarak ölçülmesi sağlanmalıdır.

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

4.2. Kriz Sonrası İletişim ve İtibar Yönetimi

Krizin kamuoyu etkisinin değerlendirilerek bir an önce normal hayata geçişe ilişkin iletişim tasarımı yapılmalıdır. Bunun için öncelikle hedef kitlelerin devam eden bilgi talepleri analiz edilmelidir. Bu kapsamda kriz öncesi ve kriz anında olduğu gibi hedef kitlelere özel mesajlar tasarlanmalıdır. Kriz sonrasında, kurum per-

sonelinde, krizden birebir etkilenen olay mağdurları ve mağdur yakınlarında; korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz savunma ve stres gibi duyu durumları görülebilir. Normalleşme sürecinde bu durumlar için de bir rehabilitasyon programına ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır.

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.

5. SONUÇ

Toplum nezdinde büyük korku ve belirsiz durumu yaratan terörden kaynaklı kriz durumlarını yönetmek sadece kriz anını kapsayan bir süreç olmaktan çok uzaktır. Kriz iletişim yönetimi kriz öncesi, anı ve sonrasında da içine alan, alt yapı ve dönüşümü gerekli kılan bir sürece işaret etmektedir.

Bu makale terörden kaynaklı bir kriz durumunda kamuoyu ile iletişiminin nasıl yapılandırılması gerektiği krizin tüm aşamalarını kapsayacak şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Kriz yönetimine ilişkin birimlerin insan kaynağı ve ekipman ihtiyaçlarının belirlenmesi, krizin değerlendirilmesi ve müdahalesi kadar normal hayata dönüşün önemine dikkat çekilmiştir. Doğru yönetilen bir krizlerin kurumların güçlü ya da geliştirilmeye açık yanlarını görmelerine, toplum nezdinde itibarlarını güçlendirmeye gebe fırsatlar olduğu hatırlatılmıştır.