

**STRATEJİK İLETİŞİMİN SÜRDÜRÜLMESİNİN
KRİZ ZAMANLARINDA ÖNEMİ**

**THE IMPORTANCE OF MAINTAINING
STRATEGIC COMMUNICATION IN TIMES OF
CRISIS**

MUHAMMED VEDAT KARADAĞ

2501210227

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM TEZLİ YÜKSEK LİSANS

muhammedvedatkaradag@ogr.iu.edu.tr

ÖZ

Günümüz dünyasında kurumlar faaliyetlerini gerçekleştirmek ve varlığının devam etmesi için iç ve dış birçok etkene bağlı olarak hareket eder. Bu etkenler arasında ya da bu etkenlerden bağımsız olarak gerçekleşen olumsuz durumlar krizleri ortaya çıkarmaktadır. Kurumların ortaya çıkan krizlerle mücadele etmesi gerekmektedir. Yine aynı şekilde kurumların faaliyetlerini, mesajlarını aktarmak için geliştirdiği stratejik iletişim çalışmalarımevcuttur.

Stratejik iletişim çalışmaları aynı zaman da kuruma karşı oluşan ilgi, imaj, tutum ve davranışları belirler.

Bu makalenin temel amacı kurumların kriz dönemlerinde neden stratejik iletişim çalışmalarını devam ettirmesinin önemli olduğunu ortaya çıkarmaktır. Stratejik iletişim faaliyetlerinin devamlılığının kurumlara kriz dönemlerinde hangi yönlerden kolaylık sağlayacağı ve sağlanan bu kolaylıkların kriz sürecinin nasıl yönlendireceği üzerinde tespitler yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: *Stratejik İletişim, Kriz, Kriz Yönetimi*

ABSTRACT

In today's world, institutions act depending on many internal and external factors in order to carry out their activities and continue their existence. Negative situations arising from or independent of these factors cause crisis. Institutions need to deal with emerging crises.

Likewise, there are strategic communication studies developed by institutions to convey their activities and messages.

Strategic communication studies also determine the interest, image, attitude and behavior towards the institution.

The main purpose of this article is to reveal why it is important for institutions to continue their strategic communication activities in times of crisis.

It has been determined that the continuity of strategic communication activities will facilitate the institutions in times of crisis and how these facilities will guide the crisis process.

Keywords: *Strategic Communication, Crisis, Crisis Management*

GİRİŞ

Günümüzde kurumlar arası rekabetin artması, faaliyet alanlarının genişlemesi, müşteri eğilimlerinin farklılaşması, ulusal ve uluslararası pazarda yaşanan değişimler gibi birçok etken kurumların iletişim stratejilerine yön vermektedir. Değişen bu ortama ayak uydurabilmek için kurumlar tarafından oluşturulan stratejik iletişim, nihai tüketiciye doğru mesajı doğru kanal aracılığıyla verme çabasının yanı sıra, kurumun iletişim halinde olduğu diğer kurumlarla, STK'larla, paydaşlarla, ortaklarla, hedef kitleyle kısacası kurumun

etkileşimde bulunduğu tüm yapılara yönelik kurumun sahip olduğu imajı, algıyı, tanınma oranını, beğeniyi artırmak için geliştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Bu stratejik iletişim faaliyetlerinin devamlılığı ve tutarlı oluşu kurumun ilerleyen zamanlarda yapacağı çalışmalar ve karşılaşabileceği olası durumlar için ön hazırlık niteliğinde olmaktadır. Bu süreçte tüm bu yapılarla gerçekleştirilen etkileşim sonucu ortaya çıkan imaj kurumun dışarıdan nasıl

algılandığını yansıtmaktadır. Hedef kitleyle ve paydaşlarıyla simetrik iletişimi benimseyen kurumların imaj algısı asimetrik modeli benimseyen kurumlara oranla daha olumludur.

Kurumun yaptığı stratejik iletişim faaliyetleri hedef kitlede, paydaşlarda ve toplumda bir algı ve imaj oluşturduğu için bu faaliyetler detaylı bir şekilde hazırlanarak uygulanır. Kurumun yaptığı çalışmalar, gösterdiği faaliyetler doğrultusunda oluşan imaj, kriz dönemlerinde kurumlar için oldukça önemlidir. Kriz öncesinde yapılan çalışmaların kuruma yönelik olumluya da olumsuz imaj algıları kurumun kriz dönemini nasıl geçireceğinin temelini oluşturmaktadır.

Küresel ve ulusal olmak üzere birçok kurum kendinden kaynaklı olan veya dış etmenlere bağlı olarak krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu krizler kurumlar için tehdit niteliğinde olduğu gibi fırsat olarak görmekte mümkün olabilmektedir. Bu noktada kriz dönemlerinin en az zararla atlatılabilmesi veya krizi fırsata çevirme durumu kurumların kriz öncesi ve kriz esnasında gerçekleştirdiği iletişim faaliyetlerine bağlıdır. Yapılan stratejik iletişim faaliyetleri sonucu kurumun sahip olduğu imaj kriz sürecinde yaşanacak olayları, tepkileri, sonuçları etkileyen en önemli faktör olarak yer almaktadır.

Bu makalede kurumların normal süreçte geliştirdiği stratejik iletişim faaliyetlerinin neden kriz dönemlerinde de sürdürülmesi gerektiği ve stratejik iletişim çalışmalarının kriz dönemlerindeki önemi üzerine durulmuştur.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Jin Yan, Glen Cameron ve Augustine Pang adlı araştırmacıların yaptığı "Kriz yönetiminde stratejik iletişim : Singapur SARS Krizi " adlı çalışmayla, Singapur hükümeti tarafından krizin nasıl iletildiğini ve yönetildiğini ve ne tür stratejiler geliştirildiğini ve bu stratejilerin sonuçlarını incelenmiştir. Bulgular, Singapur

hükümetinin, haber medyası aracılığıyla kapsamlı iletişim yoluyla, birden fazla kamuoyunun krizi nasıl algıladığını yönetmede baskın bir rol oynadığını gösteriyor. Medya'nın bu dönemde destekleyici ulus algısı oluşturarak, Singapur Hükümetinin kriz yönetimine ve iletişimine yardımcı olduğu elde edilen bulgular arasındadır. (Yan Jin vd. 2006: 23)

Bu çalışmada stratejik iletişim faaliyetlerinin sadece hedef kitleye yönelik yürütülmemesi gerektiği, aynı zamanda medyayla da yürütülmesi gerektiğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde kurumların ya da hükümetlerin yapacağı aktarımlar bu medya aracılığı ile gerçekleştirileceğinden dolayı medyayla iyi ilişkiler içinde olmak aktarılan haberlerin içeriğini ve etkisini belirleyecektir.

International Journal of Strategic Communication (IJSC)'nin açılış sayısında, Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič ve Sriramesh şunları belirtti: Stratejik iletişim, "bir organizasyon tarafından hedeflerini yerine getirmek için iletişimin amaçlı kullanımudur. Bu amaçlar doğrultusunda örgüt kendi adına, misyon, nedenler ve toplumsal hareketler çerçevesinde kendi adına kasıtlı iletişim pratiği" yapacakları varsayımını ortaya koymuşlardır. (Werder vd. :2018)

Ward van Zoonen & Toni van der Meer tarafından yapılan "Kriz Zamanlarında Kaynak ve Güvenilirlik Algısının Önemi: Sosyal Aracılı Bir Çağda Kriz İletişimi" adlı çalışma, stratejik iletişim faaliyetlerinin bir parçası olarak görülen sosyal medya hesaplarının kriz dönemlerinde bilgi aktarımının sağlandığı en önemli kaynaklardan biri olduğunu vurgulamaktadır.

Amsterdam Üniversitesi'ndeki katılımcılarla gerçekleşen bu çalışmada sosyal medya üzerinden yapılan bilgilendirmeler üzerinde durulmuştur. Deneysel yöntemle ilgili olarak elde edilen bulgular, örgütsel itibar yargılarının yalnızca kurumsal itibara bağlı olmadığını aynı zamanda kaynağa, kaynak ve içerik güvenilirliğine ilişkin algılara da bağlı olduğunu ortaya koymuştur. (Zoonen & Meer, 2015 : 27)

Bu çalışma, aktarılan içerikler ne kadar kurumsal itibarın temsilcisi olarak ön plana çıksa destek başına yeterli olmadığı aynı zamanda aktarılan içeriklerin kaynaklarına, güvenilir olmasının da önemli olduğunu belirtmiştir. Kriz dönemlerinin yönetiminde gerçekleşen durumları kontrol edebilmek için doğru bilgiyi, doğru kaynak aracılığıyla güvenilir bir şekilde sunmak önemlidir.

Stratejik iletişim çeşitli organizasyonların iletişim faaliyetlerini bütünlük bir bakış açısıyla incelemektedir. Stratejik iletişimde strateji, çok boyutlu bir kavram olarak ele alınır ve iletişimi yönetimin kurucu faktörü olarak ele alır. (Frandsen ve Johansen : 2017)

Audra Diers Lawson, Amelia Symons ve Cheng Zeng tarafından yapılan bir diğer araştırma "Veri ihlalleriyle kriz kapasitesi oluşturmak: paydaş ilişkileri yönetimi ve stratejik iletişimin rolü" adlı çalışma, veri güvenliği ihlallerinin kuruluşlar için giderek daha yaygın ve maliyetli bir sorun haline geldiğini ve bunun krizlere sebebiyet verdiğini, veri ihlalleriyle ilgili olarak paydaş ilişkileri yönetimi ve kriz iletişiminin rolüne ilişkin anlayışta önemli boşlukların olduğu üzerinde durmuştur. Bu boşlukların stratejik iletişim faaliyetleri açısından

değerlendirilmesi yapılmıştır. Bulgular, kriz döneminde halkla ilişkilerin rolünün, stratejik iletişim faaliyetleri aracılığıyla reaktif kriz yanıt mesajlarını kullanmak yerine, kuruluşlar ve kilit paydaşlar arasında proaktif ilişki kurmaya odaklanması gerektiğini göstermektedir. (Lawson vd, 2021)

Kylie Sng, Tsi Ying Au & Augustine Pang adlı araştırmacıların yaptığı; “ Stratejik iletişimde bir kriz riski olarak sosyal medya etkileyicileri : Profesyonel onaylar hakkında kararsızlıkların etkisi ” adlı çalışmayla, bu krizleri tetikleyen faktörleri ve bunların sebeplerini incelemektedir. PewDiePie, Munroe Bergdorf, James Charles, Grace Mongey ve Sarah Bowmar isimli sosyal medya içerik üreticileri üzerinden vaka incelemesi şeklinde kurumların yaptığı stratejik iletişim faaliyetleri ve içerik üreticilerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin örgütsel imaja etkisi kapsamında aralarındaki tutarsızlıklar hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. Bulgular, içerik üreticilerin kişisel kararsızlıklarının para krizlerini tetiklediği yönündedir. Bu kriz sonucu kuruluşlar tipik olarak mesafe koyma stratejilerini kullandılar ancak duruma göre bu para krizi sebebiyle imaj onarımını benimsediler. Kurumların, imaj onarımına bağlı olarak teori, kriz tanımlama ve müdahale için stratejiler geliştirmeye yönelik çabaları saptandı. Pazarlamada içerik üreticilerin artan kullanım potansiyelleri ile yeni bir kriz türünün ortaya çıktığı, ortaklaşa çalışma yürüten bu kişi ve kuruluşların kişilerin kararsızlıkları ve kurumun stratejik iletişim faaliyetleri arasındaki tutarsızlıktan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. (Sng K, vd. 2019)

2. STRATEJİK İLETİŞİM KAVRAMI

Kurumların faaliyetlerini hedef kitleye aktarmak, aktarılan hedef kitlede istenilen etkiyi oluşturmak ve bu aktarım sonrası gelen geribildirimler aracılığıyla faaliyetlerini değerlendirme süreci stratejik iletişim olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu stratejik iletişim faaliyetlerinin amacı kurumun hedef kitlenin yanı sıra etkileşim halinde olduğu yapılar ve toplumdaki algısını ve imajını olumlu yönde etkileyecek tutum ve davranışları oluşturarak düzenlemektir. Stratejik iletişime yönelik yapılan diğer tanımlamalara geçmeden önce ise stratejinin, iletişim sürecinde nasıl bir görev üstlendiğini açıklamakta fayda var.

İletişimin stratejik olması belirlenen hedeflere ulaşabilmek için önemlidir. Bu hedefe ulaşmak doğrudan ulaşmak zor olabileceği için, stratejiler geliştirilerek aşamalı olarak yaklaşım sağlanmalıdır. Bu aşamalı yaklaşım mesajın ulaştırılması gereken hedefi daha iyi anlayarak, bu yönde çalışmalar yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Aşamalı ve düzenli bir şekilde planlanan stratejik yaklaşım belirlenen hedefte istenilen etkinin elde edilmesinde etkili olacaktır. Hazırlanan bu stratejiler arasında bütünlük ve koordineli bir çalışma olması gerekmektedir. Stratejik iletişimin bütünlük çerçevesinde yürütülmemesi durumunda elde edilmek istenen etkiler beklenen sonucu veremeyeceği gibi kurum açısından olumsuz çıktılar da olabilmektedir.

Stratejik iletişimde farklı mesaj kaynakları birbirlerine paralel olarak ve birbirlerini destekleyen mesajlar ile hedef kitle üzerinde etki bırakırlar. Mesajlar arasında yaşanabilecek çatışmalar, stratejik iletişimde başarısızlığa yol açan önemli etkenlerdendir. (Demir Fatih, 2015: 347)

“Strateji genel hedefe ulaşmada iyi koordine edilmiş bir yaklaşımdır. Böyle bir mücadelede, genel hedef belirli bir toprak parçasını ya da şehri güvenceye almak olabilir. Strateji, hedefe ulaşmak için kurumların tüm bölümlerinin ortaya koyduğu koordineli bir çabadır. İletişim, kurumun genel hedeflerine ulaşırken izleyeceği tutumun belirlenmesine yardım ettiğinde ve diğer bütün kurumsal oluşumlarla uyum içinde çalışarak koordineli ve istikrarlı şekilde verilen çabaları desteklediğinde stratejiktir” (Wilson ve Ogden 2008: 5)

Stratejik iletişim bir organizasyonun organizasyonel çabalar arasında nasıl iletişim kurduğudur. Stratejik iletişimde vurgu, iletişimin stratejik uygulaması ve bir kuruluşun misyonunu iletirmek için sosyal bir aktör olarak nasıl işlev gördüğü üzerindedir. (Hallahan vd. 2007: 35)

Stratejik iletişim bir bütünü oluşturan parçaların tamamını temsil eder. Bu bütünü oluşturan parçalar, hedefe aşamalı olarak yaklaşarak hedefi etki altına alabilecek çeşitli iletişim tekniklerinin birbirleri ile uyum içerisinde eşzamanlı olarak hazırlanıp yürütülmesini ifade eder.

Stratejik iletişimi organizasyonun amaçları, mücadelesi, üretimi ve başarısı adına merkezileştirilmiş ve organize edilmiş bir iletişimdir. (Doorley ve Garcia : 2007)

Hedef kitle üzerinde oluşturulmak istenen duygu, düşünce ve inançlar verilen mesajlar aracılığıyla oluşturmak mümkündür. Stratejik iletişim; farklı kaynaklardan dağıtılan mesajların iletişim süreci içerisinde bir bütün olarak aynı amaca uygun mesajların hedef kitleye iletilmesi, alıcı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi, dönütler ile karşılıklı iletişimin her aşamasının profesyonel olarak kontrol ve yönetimi olarak tanımlanabilir. (Demir Fatih, 2015: 347)

Belirli bir plan çerçevesinde hazırlanan stratejik iletişim merkezi bir yönetimin organize etmesi sonucunda, çeşitli kaynaklardan aktarılan bilgilerin tek bir çatıda toplanarak aktarım sürecini ifade eder. Bu durum stratejik iletişimin bütünlük yönünü ön plana çıkarır.

Stratejik iletişim insanların kurumlar, nedenler ve toplumsal hareketler adına iletişim faaliyetlerini bilinçli bir şekilde yürütmeleri anlamına gelmektedir (Falkheimer ve Heide, 2014: 132).

Stratejik iletişim, kurum tarafından yürütülen her türlü iletişim faaliyetinin etkililiğini ölçme ve değerlendirmeyi de zorunlu kılmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 131-134).

Belirli bir amaca yönelik hazırlanan stratejik iletişim faaliyetleri bir bilinç üzerine inşa edilerek bu bilinçle yönetilir. Stratejik iletişim sonrası aktarım yapılan yapılardan geri gelen bildirimlerin değerlendirilip yorumlanması gerekliliği stratejik iletişimin çift yönlü simetrik bir iletişim modelini benimsediğini göstermektedir.

Stratejik iletişim, uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak maksadıyla belirlenmiş mesajların en uygun yer ve zamanda, en uygun vasıta ile en güçlü etki yaratacak

ve en senkronize şekilde sürekli ilgili kamuoyu ile paylaşılması ve ilgili kamuoyunun etkilenmesi olarak tanımlanabilir.” (Julia Coffman, 2004: 97)

“Kurumsal iletişim stratejisi oluşturmak için, uygulayıcıların kurumun içinde bulunduğu sektörü ve toplumsal meseleleri anlaması ve başarının önündeki engelleri kaldırmak için iletişimi kullanmada uzman olması gerekmektedir. (Steyn, : 2002: 22).

3. KRİZ KAVRAMI

Günümüz dünyasında birçok kuruluş küresel boyuta ulaşmıştır ve yine birçok kuruluşküresel boyuta ulaşmak için çaba göstermektedir. Küreselleşme, kuruluşlara birçok avantaj getirdiği gibi dezavantajlı durumları da beraberinde getirmektedir. Küresel boyuta ulaşan bu yapılar varlığını devam ettirebilmek için kendi işlevlerini yerine getirmenin yanı sıra dış ortamlara bağımlı olarak faaliyetlerini yürütmektedir. Yürütülen bu faaliyetlerin temeli; kurumun iç ve dış bağlantılar arasındaki koordineli işleyişinin sorunsuz olarak devam etmesine dayanmaktadır. İç ve dış ortamlar arasındaki yaşanabilecek sorun kurumun faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir

Kurum, kuruluş örgüt gibi yapıların ulusal- uluslararası sebepler, kurumun kendi iç yapısından kaynaklanabileceği gibi dış etmenlere bağlı olarak da gerçekleşebilen beklenmedik durumların meydana gelmesi, iç yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilememesi, dış çevreyle yaşanan anlaşmazlıklar ve kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlerin olumsuz etkileri krizi oluşturur. Ortaya çıkan bu krizler öncesinde iç ve dış ortamlar izlenerek krizin işaretlerini veren durumlar tespit edilerek bu krizlere yönelik önlemler alınabilir, alınan bu önlemler krizi başlamadan bitirebilir veya kriz döneminin daha hafif seyretmesinde etkili olabilmektedir. Bu kriz işaretleri her zaman kendini belli etmeyebilir ve ani olarak gerçekleşebilir. Krize yönelik yapılan tanımlamalar ise şöyledir;

Bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk.(Kernisky 1997: 843)

Kriz önceden beklenmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerici durumdur (Tağraf, 2003: 150). Kurum veya kuruluşun iç ve dış dünyada gerçekleşen durumlara hazırlıksız yakalanarak yönetim fonksiyonlarının sağlıklı bir şekilde işlemesine engel olan beklenmedik durumlar içerisinde yer alması krizin gerçekleşmekte olduğunu belirtir. Kriz örgütü ve yöneticiyi sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilmemesi, sonuçta örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yerine getirilmemesi durumudur (Tutar, 2000: 17). İç ve dış dünya arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların meydana getirdiği olumsuz bir durum olarak nitelenir. Stratejik dönüş noktaları diye de nitelendirilen krizin, bir iş hayatında temel direklerin değişmek üzere olduğu anın oluşturduğu durum olabileceği, söz konusu olan bu değişim anının yeni bir fırsat anlamına geldiği veya sonun başlangıcına da işaret etmesi. (Grove, 1997:4) Bir değişimin habercisi olarak görülen krizler yeni bir ortama uyum sağlayabilmek için fırsatlar sunarak

kurumları bu doğrultuda yönlendiren itici bir kuvvet olarak ortaya çıkar. “Beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getiren, mevcut değer, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur” (Tunçer, 2012: 470).

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak krizi ; kurumların etkileşim halinde olduğu iç ve dış yapılarla olan ilişkisinin değişken etmenlere bağlı olarak bozulması, bu bozulmanın acil bir şekilde düzeltilmesi gerektiği, bu düzeltimi yaparken doğru ve etkili iletişim tekniklerinin krizin özelliklerine göre uygulanarak yönetilmesi gereken bir durum olarak değerlendirmek mümkündür.

4. KRİZ ZAMANLARINDA STRATEJİK İLETİŞİM

Kurumların beklenmedik durumlarla karşı karşıya kaldığı kriz dönemleri, kurumların faaliyetlerini, işleyişlerini, iç ve dış yapılarını, hatta kurumun mevcudiyetini tehdit edecek boyutlara ulaşabilmektedir. Ortaya çıkan bu krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve sonuçlandırılması kriz dönemlerinde kurumların öncelikli görevlerinin başında gelmektedir. Yaşanan krize gereken önemi vermemek kurumlar açısından daha kötü sonuçlara yol açabilmektedir. Krizin ele alınmış biçimi krizin nasıl yönetileceğinin ve nasıl sonuçlanacağını temelini oluşturur. Kriz kurum tarafından gereken önemle yönetilmediği takdirde mevcut hedef kitlenin yanı sıra toplumdaki algısını da olumsuz etkileyecektir. Kriz, kurumun kendinden kaynaklı olduğu durumlarda; kurum tarafından saldırgan bir şekilde yapılan açıklamalar, krize gereken ciddiyetin verilmemesi, hedef kitleye ve konuyla ilişkisi olan tüm yapılara doğru ve etkili şekilde bilgi aktarılmaması krizin boyutunu artıracaktır ya da bunun aksi olarak yapılacak doğru bilgilendirmeler, kriz hakkında verilecek bilgiler ve bu yönde yapılacak çalışmalar krizi hafifletecektir. Yaşanan krizle ilgili tüm veriler toplanarak detaylı bir analiz çıkarmak kurumların faydasına olmaktadır. Elde edilen bulgular neticesinde krize yönelik ne tür önlemlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirileceği belirlenir. Krizin her aşamasında krizin nasıl yönetileceğine paralel olarak, izlenecek adımlar çerçevesinde krizle alakalı olarak toplumda, hedef kitlede, kurumun etkileşim halinde olduğu tüm diğer yapılarında oluşan bilgi ihtiyacının giderilmesi gerekmektedir. Kriz dönemleri karmaşa ve belirsizlik içerdiği için paydaşların bilgilendirilmeleri son derece önemlidir (Mitroff, 2004). Bu noktada stratejik iletişim devreye girmektedir. Kurumun kriz öncesi yaptığı stratejik iletişim çalışmaları kurumun krizi nasıl geçireceğinin habercisi niteliği taşır. İnsanlar arasında bu derece önem kazanan ve çift yönlü akıma dayalı olan iletişimin, hedef kitlenin varlığıyla önemli bir noktaya gelen kurumlar için daha da önemli hale gelmiştir. (Peltekoğlu 2001: 314-315).

Kurumların normal süreçte gerçekleştirdiği stratejik iletişim faaliyetleri sonucu oluşanalgi, kriz dönemlerinde kurumların kurtarıcısı konumundadır. Kriz öncesi dönemde gerçekleşen stratejik iletişim faaliyetleri hedef kitlede istenilen etkiyi bıraktığı takdirde hedef kitlenin kuruma karşı olumlu bir bakışı olmaktadır. Kriz dönemlerinde ortamda hâkim olan kaotik havanın giderilmesi adına mevcut olan bu olumlu algıyı destekleyecek ve devam ettirecek şekilde stratejik iletişim çalışmalarını yürütmek gereklidir. Stratejik olarak hazırlanan iletişim faaliyetleri devam ettirilmelidir. Kriz öncesi kurumun sahip olduğu imajın devamlılığı, kriz sonrası kurumun sahip olacağı imaj bu stratejik iletişim

faaliyetlerinin sürdürülmesine bağlıdır. Etkili bir iletişim, kurumun çevresine, kurumsal faaliyetlerin önemini ve halka karşı duyulan sorumluluğu anlatmanın önemli bir aracıdır. (Akdağ :2006)

Kurumların etkileşimde olduğu yapılardan beklentileri olduğu gibi, hedef kitlelerin, paydaşların ve kurumun iletişim halinde olduğu diğer tüm yapıların kurumlardan da beklentileri vardır. Halkla ilişkiler bağlamında bu durum köprü kurma faaliyeti olarak tanımlanarak kuruluş ve dış çevre arasındaki bağlantıyı sağlamalıdır. (Grunig :2006) Bu beklentiler çeşitlilik gösterebilmektedir fakat kriz dönemlerinde ön plana çıkan şeffaflık ve tutarlılıktır. Daha önce yapılan tüm stratejik iletişim çalışmaları belirli bir analiz doğrultusunda ulaşılmak istenen hedeflerin yapısına göre belirli bir format içerisinde hedef kitlelerin kafasında soru işareti bırakmayacak şekilde düzenlenerek, açıklayıcı sistematik ve düzenli bir şekilde aktarıldığı için şeffaflık ve tutarlılık göstermektedir. Bu yönüyle stratejik iletişim, iletişimin sistematik olarak planlanması anlamına gelerek gerçekleştirilecek faaliyetlerin belirli hedefleri takip eden bir eylem olarak ortaya çıkar. (Severin :2010: 7). Hedef kitle tarafından edinilen bu tutarlılık algısı zihinlere yerleşerek varlığını devam ettirmektedir, zihinlerde oluşan bu tutarlılığın devamı kurumun izlediği stratejik iletişim faaliyetlerin bütünlüğüyle ilgilidir. Kriz dönemlerinde bu tutarlılık beklentisinin karşılanmasının kurum için olumlu etkileri vardır, kriz sürecinin ve kriz sonrası sürecin kurum tarafından daha kolay yönetilmesini sağlar. Kriz dönemlerinde de sürdürülmesi gereken stratejik iletişim faaliyetleri hedef kitlelerin tutarlılık beklentisini karşılayacak ve kriz döneminde, kurumun içinde bulunduğu durumu daha iyi bir şekilde yönetmesine olanak sağlayacaktır, böylelikle kriz öncesi sahip olunan imaj sayesinde kriz sürecinde kurum stratejik iletişim çizgisini korumuş olacağından dolayı yaşanan ya da yaşanması muhtemel olumsuzluklardan gelecek etkiyi azaltacaktır. Stratejik iletişim, “bir varlığın hayatta kalması ve sürekli başarısı için önemli olan tüm iletişim teknikleri” olarak tanımlanır. (Vafeiadis : 2021). Bu açıdan stratejik iletişimin devamlılığının önemi kriz dönemlerinde kurumu ayakta tutan en temel yetkinliklerden biridir. Hedef kitlenin ve diğer yapıların kurumlardan kriz dönemlerinde diğer beklentisi olan şeffaflık, kriz öncesi dönemde kurumun benimsemiş olduğu iletişim modeline göre değişiklik göstermektedir. Hedef kitleleriyle simetrik iletişim modelini benimseyen kurumlar yapılan tüm aktarımları şeffaflık ilkesi doğrultusunda gerçekleştirerek hedef kitlede kurumun şeffaf olduğuna dair bir tutum geliştirir. Bu çift yönlü etkileşim sonrası verilerin şeffaf bir şekilde aktarılıyor olması kuruma karşı güveni olumlu yönde etkilediğinden dolayı, yine aynı şekilde kriz döneminde aynı işleyiş şekliyle devam ettirilmesi var olan güveni korumaya yönelik olacaktır. Kriz döneminde örgütün söylevleri krizin paydaşlar tarafından algılanışını belirleyen bir etken olduğu için krizde uygulanacak yanlış tutum ve kullanılacak yanlış söylevler kurumun imajını olumsuz yönde etkilemektedir. (Demir vd. : 2018 : 30) Bu noktada krizi müdahale edilirken hedef kitlenin ve paydaşların bakış açısı dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu yönde yapılacak müdahaleler stratejik iletişim bağlamında krizin yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Kriz yanıt stratejileri öncelikle var olan durumu yönetmekle ilgilidir. Geliştirilen stratejiler paydaşların kriz durumuna ilişkin algıları üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. (Coombs : 2015 :141)

Kurumların stratejik iletişim faaliyetlerinden kriz dönemlerinde ödün vermesi durumunda ise

krizin boyutu artacak ve krizin kontrolünü zorlaştıracaktır. Bu ödün verme durumu kriz döneminde mevcut olan olumsuz havayı tetikleyerek kurumları kaos ortamına sürüklemektedir. Bilgilendirici strateji çerçevesinde şekillenen söylemler sadece krizde ne olduğunu ilgili yapılara aktarır. Eğer bu bilgilendirme proaktif bir şekilde yapılırsa örgüte avantaj sağlayabilir (DiStaso vd., 2015). Bu durumun gerçekleştirilmemiş olması durumunda ise kurumdan aktarılan bilgi miktarından memnunluk duymayan paydaşlar alternatif bilgi kaynaklarına yönelebilir (Stephens ve Malone, 2009).

Etkileşim halinde olunan yapıların beklentilerin karşılanmamış olması hedef kitlenin, paydaşların ve diğer tüm yapıların kendini önemsiz hissetmesine sebebiyet verebilmektedir, bu durum kriz sürecini ve kontrolünü zorlaştırmasının yanı sıra kurumun sahip olduğu imajı da olumsuz etkileyecektir. Bu etkilenmenin sonucu olarak kriz süreci başarısız yönetilmiş olacağından dolayı kurumun yaptığı faaliyetlerin de bir önemi kalmayacaktır. Krizin gerektirdiği şartlar doğrultusunda kurumun krizin içeriğini ve gidişatını ele alarak izleyebileceği farklı iletişim teknikleri de olabilmektedir fakat bu aşamada önemli olan stratejik iletişim planlarının kriz döneminde belirlenen diğer iletişim stratejileriyle birlikte koordineli olarak süreç dahilinde işleyişine devam etmesidir.

5. SONUÇ

Kurumların gerçekleştirdiği stratejik iletişim çalışmalarının sonucunda hedef kitle algısında beklenti şeklinde ortaya çıkan tutarlılık ve şeffaflık ilkeleri, kurumların kriz döneminde stratejik iletişim planlarına sadık kalarak ve krizin içeriğine göre planlanan özel kriz iletişim tekniklerinin bir arada yürüterek bu çalışmaları gerçekleştirmesi sonucu varlığını korumaya devam etmektedir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan bilgi ihtiyacının karşılanması kriz dönemlerinde kurumun öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Bilgi ihtiyacının karşılanmaması veya tatmin edici düzeyde karşılanmaması kurum açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı gibi bilgi bekleyen paydaşlarında farklı kaynaklara yönelmesine sebep olmaktadır. Kriz dönemlerinde simetrik iletişim modelinin benimsenmesi ayrı bir öneme sahiptir. Karşılıklı işleyen süreç bilgi ihtiyacı açığını ortadan kaldırmaktadır. Kriz sürecinde asimetrik modelin kullanımı ise süreç yönetimini zorlaştıran bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durumun engellenmesi adına kurum, krizle ilgili gerekli tüm bilgileri aktarmakla yükümlüdür. Bu yükümlülüğün karşılanması paydaşlar tarafından olumlu bir şekilde karşılanacak ve gelen geribildirimler doğrultusunda yapılacak değerlendirmeler kurumun paydaşlarına değer verdiğini gösteren önemli bir parametre olarak yer alacak ve kurumun var olan imajını da güçlendirecektir. Bu açıdan kriz dönemlerinde kurumun sahip olduğu imajı, itibarı ve güveni devam ettirebilmesi ve kriz döneminin en az zararla sonuçlanması stratejik iletişimin devamlılığıyla ilgilidir. Kurumlar kriz dönemlerinde iç ve dış çevreyi doğru bir şekilde analiz ederek gerçekleştireceği iletişim faaliyetlerini bu doğrultuda oluşturmalıdır. Bu analiz sonucu elde edilen tüm bilgiler detaylı bir şekilde değerlendirilerek stratejik iletişim faaliyetlerine eklemlenmelidir. Farklı iletişim tekniklerinin de kullanıldığı kriz dönemlerinde kullanılan tüm tekniklerin stratejik iletişim faaliyetleriyle bir bütün içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu bütünlük, kriz yönetimi, krize, müdahale,

bilgilendirmelerin sağlanması, geribildirimlerin değerlendirilmesi, imaj ve itibarın korunması ve oluşan beklentilerin karşılanması açısından kurumlara sadece kriz dönemlerinde değil normal süreçte de kolaylık sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141-157.

Can, Halil (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi

Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), 141-148.

Demir, F. (2015). Crisis communication management within the context of strategic communication and perception management. *Stratejik iletişim ve algı yönetimi bağlamında kriz iletişim yönetimi. Journal of Human Sciences*, 12(1), 343-362.

Demir, Z. G., Karakaya, Ç., & Sümer, F. E. (2018). Sosyal medya üzerinden kriz yönetimi: Krize yanıt verme stratejileri üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (30), 410-428.

Diers-Lawson, A., Symons, A., & Zeng, C. (2021). Building crisis capacity with data breaches: the role of stakeholder relationship management and strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*.

Distaso, M. W., Vafeiadis, M. & Amaral, C. 2015. "Review Managing A Health Crisis On Facebook: How The Responsestrategies Of Apology, Sympathy, And İnformation İnfluence Public Relations."

Doorley, J., & Garcia, H. F. (2007). Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication. New York, NY: Routledge. in Meredith, M. J. (2012). Strategic Communication and Social Media: An MBA Course From a Business Communication Perspective, *Business Communication Quarterly*. Mar2012, Vol. 75 Issue 1, p89-95

Falkheimer, Jesper ve HEIDE, Mats. (2014). "From Public Relations To Strategic Communication In Sweden. The Emergence Of A Transboundary Field Of Knowledge", *Nordicom Review*, 35 (2), p.123-138.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Strategic communication. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-9.

Grove, A. S. (1997). Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır. (Çev. Özlem Dinçkal- Ferma Lekesizalın). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

GRUNIG, James (2005). Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, İstanbul: Rota Yayınları.

Grunig, J. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18, 151-176.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verçič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic

communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
International Public Relations Research Symposium.

Kernisky, D. A. (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues

Mackenzie, A. (1995). Başarı ve Zaman. (Çev. Gürcan Banger). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
Management Bulletins 1979-1990, *Journal of Business Ethics*, 16(8), s.s. 843-853

Mitroff, I. I. (2004). Crisis leadership: Planning for the Unthinkable. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Peltekoğlu F B (2001) Halkla İlişkiler Nedir, Beta Yayıncılık, İstanbul

Peters, S. (2010). Strategic Communication for Crisis Management Operations of International Organisations: ISAF Afghanistan and EULEX Kosovo. EU Diplomacy Paper 1/2010, January 2010. *EU Diplomacy Papers*, 34.
Public Relations Review. 41, 222–231.

Sng, K., Au, T. Y., & Pang, A. (2019). Social media influencers as a crisis risk in strategic communication: Impact of indiscretions on professional endorsements. *International journal of strategic communication*, 13(4), 301-320.

Stephens, K. K., & Malone, P. C. (2009). If the Organizations Won't Give Us Information...: The Use Of Multiple New Media For Crisis Technical Translation And Dialogue. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 229–239.

Steyn, B. (2002). From 'Strategy' to 'Corporate Communication Strategy': A Conceptualisation. 9th

Tağraf, H. ve Arslan, N.T.(2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yönetim. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.(4-1).

Tunçer, P. (2012). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınevi, İstanbul

Tutar. H.(2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri. Türk Dil Kurumu Sözlüğü, TDK yayınları, Ankara, 2005.

Vafeiadis, M., Harrison, V. S., Diddi, P., Dardis, F., & Buckley, C. (2021). Strategic Nonprofit Communication: Effects of Cross-Sector Corporate Social Responsibility (CSR) Alliances on Nonprofits and the Mediating Role of Social-Objectives Achievement and Consumer Brand Identification. *International Journal of Strategic Communication*, 15(4), 275-292.

van Zoonen, W., & van der Meer, T. (2015). The importance of source and credibility perception intimes of crisis: Crisis communication in a socially mediated era. *Journal of public relations research*, 27(5), 371-388.

Veil, S. R. (2011). Mindful Learning in Crisis Management, *Journal of Business Communication*. Apr2011, Vol. 48 Issue 2, p116-147. 32p

Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic communication as an emerging interdisciplinary paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333-351.

Wilson, L. & Ogden, J. (2008). Strategic Communication Planning For Effective Public Relations and Marketing (Fifth Edition). Iowa: Kendall Hunt Publishing

Yan, J., Pang, A., & Cameron, G. T. (2006). Strategic communication in crisis governance: Singapore's management of the SARS crisis. *Copenhagen journal of Asian studies*, 23(1), 8