

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

## İKNA EDİCİ İLETİŞİM TEKNİĞİ OLARAK TEK YANLI VE İKİ YANLI SUNUMUN KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNE ETKİSİ\*

### THE EFFECT OF ONE-SIDED AND TWO-SIDED MESSAGES AS A PERSUASIVE COMMUNICATION TECHNIQUE ON CRISIS MANAGEMENT PROCESS

Prof. Dr. Ümit ARKLAN<sup>1</sup>

Arş. Gör. Nurullah Zafer KARTAL<sup>2</sup>

#### ÖZ

Birçok yapının entegre bir biçimde eylemlerini gerçekleştirmekte olduğu günümüz toplumlarında, bir yapıda meydana gelen değişim diğer yapılara da sirayet ederek, işleyiş süreçlerini etkileyebilme yeteneğine sahiptir. Etkileşimin doğrudan, yoğun ve olumsuz olduğu durumlar, kuruluşlar için sadece farklı sorun alanları oluşturmakla kalmamakta, kimi zaman çok daha ileri boyutlara vararak kriz halini almaktadır. Sistemli ve bilinçli bir biçimde yönetilmeyi gerektiren, bu bağlamda da etkili bir kriz iletişimini hayati kılan kriz dönemlerinde dikkat edilecek başlıca hususlardan birisi, medya ve diğer hedef kitlelerle yakın temas sağlanırken, aktarılabilecek bilgilerde izlenilecek yol ve kullanılacak tekniklerdir. Kurumsal yapı duruma göre, tek yanlı bilgi aktarımını tercih edebileceği gibi, iki yanlı bilgilendirme sürecini de yeğleyebilir. Bu çalışmada hangi durumlarda tek yanlı sunumun, hangilerinde ise iki yanlı sunumun uygun olacağı retoriksel tasarım çerçevesinde değerlendirilmektedir. Tüm bu değerlendirmeler yapılırken, seçilecek yollarda krizin türünün, boyutunun, faaliyet gösterilen sektörel yapının, hedef kitledeki algının ve krize yaklaşım tarzının hangi oranda, nasıl bir belirleyici etkiye sahip olduğu bağlamından hareket edilmektedir. Sonuç olarak tek yanlı sunumun, eğitim düzeyi düşük ve tek kanaldan bilgilenen hedef kitle için kısa süreli etki yaratılmak istendiğinde devreye sokulmasının, diğer durumlarda ise iki yanlı sunumun kriz dönemlerinde iletişim tekniği olarak kullanılmasının uygun olduğu yönündeki sonuçlar gerekçeleriyle birlikte ortaya konulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi, Tek Yanlı Sunum, İki Yanlı Sunum.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** H12, D83, G34.

#### ABSTRACT

In today's societies, in which many structures perform their activities in an integrated manner, a change in a structure has a feature to affect operation processes by expanding to other structures. Situations where interactions are direct, intense and negative, not only create different problem areas for the institutions, but also sometimes cause crisis by going further. One of the most important points requiring attention in crisis periods, which needs to be managed systematically and consciously and makes crisis communication vital in this context, is procedures

\* Bu çalışma 18-21 Ekim 2017 tarihleri arasında Alanya/Antalya'da düzenlenen II. International Academic Research Congress (INES)'de bildiri olarak sunulan ve özet metni basılan "Kriz Yönetiminde Tek Yanlı ve İki Yanlı Sunumun Etkisi" başlıklı çalışmanın gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, umitarklan@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0066-3122>

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, zaferkartal@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9172-2954>

to follow and techniques to be used in transmitting information while establishing close contact. According to circumstances institutional structure may prefer one-sided messages or two-sided messages process as well. In the study, the coherence of one-sided or two-sided messages under what situations is assessed within the scope of rhetorical design. The type and dimension of the crisis, the structure of the sector, and to what extent and how the type of the crisis approach and perception of target group have a determining effect are taken into consideration while making all these assessments. In conclusion, the results revealing that one-sided messages are coherent for target groups who are not well-educated and access information through a single channel when short term effect is desired, and two-sided messages are to be used as communication technique during crisis periods are presented with reasoning.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Crisis Communication, One-Sided Messages, Two-Sided Messages.

**JEL Classification Codes:** H12, D83, G34.

## 1. GİRİŞ

Normal seyrinde devam eden bir süreç içerisinde meydana gelen aykırılık (TDK, 2017) durumları şeklinde ifade edilebilecek olan ‘krizleri, kurumun saygınlığının en üst noktada sorgulandığı ortamlar olarak nitelendirmek mümkündür’ (Kadıbeşegil, 2004:128). Kurumlar için beklenmedik ve zor zamanlar olan, kayıtsız kalmanın ya da yeterli hassasiyeti göstermemenin bedelinin çok ağır olabileceği kriz dönemleri, alışlagelmiş işleyiş düzeninin dışına çıkıldığı, olağanüstü koşulların hakim olduğu süreçleri kapsamaktadır. ‘Böyle durumlarda oluşan olumlu veya olumsuz kanaatlerin yıllar boyunca değişmesi oldukça zor olduğundan’ (Kadıbeşegil, 2004:128), etkili ve verimli bir şekilde yönetilmediğinde karşılaşılabilecek sonuçlar kurum için yıkıcı olabilmektedir. Krizin etkili yönetilebilmesi için ise, kriz öncesinde, kriz sırasında ve kriz sonrasında faaliyetlerin, oluşturulacak iyi bir kriz yönetim ekibi tarafından tek elden koordine edilmesi, belirli bir plan dahilinde sistemli ve bilinçli hareket tarzının sergilenmesi, krizin nedenlerinin ve boyutlarının çok iyi analiz edilerek durumun medya başta olmak üzere tüm hedef kitlelerle paylaşılması elzemdir.

Kurumsal yapılar üzerinde bu denli tesir sağlayabilen kriz durumlarını, ‘iletişimsel düzeyde durdurmaya yönelik faaliyetler dizisi olan kriz yönetimi sürecinde’ (Hearit ve Courtright, 2003:87) iletişim stratejisini ve tekniğini doğru seçmek, üzerinde dikkatlice düşünülmesi gereken en önemli noktalar arasındadır. Özellikle iletişim sürecinde, sadece bir yanın üzerinden iletişimi kurgulamak olan tek yanlı sunum veya hem olumlu hem de olumsuz yanın mesaj kurgulama sürecinde dikkate alındığı iki yanlı sunumun kullanılması farklı türden sonuçları beraberinde getirecektir. Tercih edilen teknik, isabet derecesiyle doğru orantılı olarak, kriz sürecinin iyi yönlere gitmesine sebebiyet vererek sona ermesini hatta kurumun güçlenerek bu süreçten çıkmasını sağlayabileceği gibi, krizin boyut değiştirmesine, daha kötü yönler giderek tırmanmasına ve kurum üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmesine yol açabilecektir.

Tüm bu ön kabullerden hareketle çalışmanın amacı, kriz yönetiminde tek yanlı ve iki yanlı sunumun etki yönlerini ve etki düzeylerini karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle krize, kriz yönetimine, krize etki eden faktörlere ve tek yanlı ve iki yanlı sunuma ilişkin kavramsal çerçeveye ortaya konulmakta, ardından retoriksel analiz tasarımı kullanılarak kriz yönetiminde tek yanlı ve iki yanlı sunumun ‘ilk olarak etkili bir şekilde iletişim üretimi, araçları ve yolları (örneğin bir düşüncenin nasıl bir forma girip izleyici, dinleyici ve okuyucuya sunulduğu), ikinci olarak ise ikna ile ilgili konular’ (Erdoğan, 2012:148) açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır.

## 2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

İnsanlığın başlangıcından itibaren bireyler, hem kendi başlarına hem de gruplar içerisinde bir anda beliren veya silsileler halinde geleceğinin işaretlerini veren sorun ve çıkmazların içerisine girmiş, yeri geldiği zaman söz konusu sorun ve çıkmazları kolaylıkla ya da çeşitli bedeller ödeyerek atlattığı, yeri geldiğinde ise ellerinden geleni yapmalarına rağmen istedikleri yönde bir sonuç alamamışlardır. İlk zamanlarda bireyleri ilgilendiren konuların nispeten daha mikro düzeyde olması, karşılaşılabilecek sorunların hinterlandının da mikro ölçekte olmasına sebebiyet vermiştir. Fakat gün geçtikçe karşılaşılan ve etkileşim içerisine girilen insanların fazlaşması, ulaşım standartlarının giderek iyileşmesi, ekonomik ve siyasi yaşamda oluşan değişiklikler, her teknolojik yeniliğin ve icadın belirli düzeyde toplulukları etkilemesi, doğaya bilerek veya bilmeyerek yapılan müdahaleler, iletişim

alanında olan yeniliklerin tesir alanının büyük seviyelere ulaşması ve içinde yaşanılan çağın gereklilikleri yeni sorunları ortaya çıkararak, yaşanan olumsuzlukların çapını ve karmaşıklık düzeyini artırmış, bahsi geçen sorunların kriz seviyesine evrilmesini daha kolay ve hızlı hale getirmiştir. Özellikle günümüzde yaşanılan çağın ekonomik, siyasi, sosyolojik ve psikolojik açıdan çok karmaşık ve konjektür olarak her şeye gebe olması, karşılaşılabilecek krizlerin de sayısının ve zorluk düzeyinin artmasına ve etki alanının makro düzeyde olmasına yol açmaktadır.

Günümüzde sıkça duyduğumuz ve önemli kavramlardan biri olan kriz kavramını, literatür incelendiğinde konuyla ilgilenen araştırmacıların farklı yönlerine odaklanarak farklı tanımlamalarla nitelmiş olduğu görülmektedir. Söz konusu araştırmacıların ön plana çıkardıkları yönlerden hareketle konu hakkında daha kapsayıcı bir tanım ya da en azından bir betimleme yapmak gerekirse: kriz, bütün kurumsal yapıların karşılaşılabileceği, ‘yavaş yavaş veya birden bire oluşabilen (Ertekin, 2000:107), beklenilmeyen (Kadıbeşegil, 2004:127; Biber, 2007:61; Davis, 2006:112) ve önceden sezilemeyen (Kazancı, 2007:381-382; Ergenoğlu, 2011:34), aniden gelişen (Akdağ, 2005:3), işleyişi bozan hatta yok edebilen (Sayımer, 2008:238), öngörme (Pira ve Sohodo, 2008:25; Ertekin, 2000:108) ve önleme sistemlerini yetersiz bırakan (Aykaç, 2001:125-126; Ergenoğlu, 2011:34), güveni baltalayan, dedikodu ve spekülasyon başlatan (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008:191), ciddi, büyük, negatif, kamusal ve halkı içine çeken (Erdoğan, 2006:257), en değerli varlıklara, inanırlığa ve şöhrete ciddi bir şekilde zarar verebilen (Geçikli, 2008:229), geleceğin tahminini zorlaştıran (Göksel, 2010:125), amaç ve varlığı tehdit ederken (Aykaç, 2001:125-126), buhran ve gerilim yaratan (Topaloğlu ve Tunç, 1997:88) istikrarsız durumdur (Devecioğlu, 2003:1).

Bu bağlamda kuruluşların muhatap aldığı hedef kitlelere bağımlı olmaları ve medyanın günlük yaşam içerisinde etkisini artırması krizlerle karşılaşma olasılığını yükseltirken (Peltekoğlu, 2007:444), toplumda bulunan hiçbir kurum söz konusu bu durumdan muaf olmamaktadır (Seitel, 2016:350). Fakat toplumda yaşayan bireylerin ve tüzel kişiliklerin karşılaştığı her sorun kriz olarak nitelendirilmemektedir. Kişileri ve kurumları etkileyen bir ‘kriz durumundan söz edilebilmesi için bazı kıstasların mevcut olması ve yaşanması gerekmektedir. Bahsi geçen kıstas ve gereklilikler şu şekilde sıralanabilir:

- ‘Bir kaza veya olay sonucunda ciddi şekilde yaralanmaların ve ölümlerin meydana gelmesi,
- Mütecaviz veya mütecaviz olmayan bir topluluk ya da kişi tarafından meydana getirilen ve kuruluşun faaliyetlerine ciddi bir şekilde zarar veren ya da verme eğilimi olan eylemlerin gerçekleştirilmesi,
- Yerel ya da ulusal düzeyde medyanın ilgisini çeken önemli bir hadisenin vuku bulması’ (Aydede, 2007:157-158),
- ‘Kuruluşun itibarının sarsılması,
- Problemin çözülmesi için zamanın sınırlı olması,
- Ansızın bir vakitte meydana gelmesi’ (Biber, 2004:79) gibi bir veya birden fazla olayın ortaya çıkması herhangi bir olumsuzluğun kriz olarak değerlendirilmesinde belirleyici olmaktadır.

Öte yandan kişilerin ve kurumların farklı düzeylerde birbirlerine entegre bir şekilde varlıklarını devam ettirdiği günümüzde, herhangi bir alanda yaşanan gerilim ve buhran halinin kelebek etkisiyle başka alan ve sahalarda tesirlerinin görülmesi, mütemadiyen krizler yaratmakta, doğal olarak bu durum karşısında birimler çeşitli bağışıklık sistemleri kazanma uğraşı ve gayesi içinde olmaktadır. Bu yüzden mikro düzeyde, herhangi bir kriz ortamının oluşmasına engel teşkil edecek araştırma ve planların yapılmasını, eğer kriz durumu hasıl olmuşsa daha önce yapılmış olan planların mevcut durum özelinde revize edilerek uygulanmasını ve gerekli iletişim faaliyetlerinin yönetilmesini, kriz sonrası dönemde ise olayın vermiş olduğu zararları, meydana getirdiği yıkıntıları onarma işlemlerini içeren kriz yönetimi kurumsal yapılar için elzem bir yönetsel araç olmaktadır.

Doğal ve insan yapımı felaketlerde zararın üstesinden gelmek için stratejiler kurmayı, prova etmeyi, değerlendirmeyi ve uygulamayı içeren (Erdoğan, 2006:229), krizi tahminleyen ve kurum lehine sonuçlanması için çalışan (Budak ve Budak, 1998:246), krizlerin kurumsal itibara, finansal varlıklara ve hedef kitle ile ilişkilere verebileceği zararı en alt düzeye indirgemek için uğraş veren (Demir, 2008-2009:21) kriz yönetimi, sadece riskten kaçınmak ve beklenmedik olaylar karşısında planlar yapmaktan ziyade (Pheng vd., 1999:232), hedef kitleler nazarında zedelenen veya yok olan güvenin yeniden tesis edilerek tazelenmesini, yıpranan kurumsal imajın onarılmasını ve hedef kitlelerin kuruma desteğini de (Akdağ ve Arkan, 2011:770) sağlamak üzere hayata geçirilmektedir.

Bu bağlamda etkin şekilde kriz yönetimi yapılması açısından, ‘krizin temel olarak üç ana dönemi olan; kriz öncesi dönem (krizin kavramsal olarak başlangıç noktası-kuluçka dönemi), kriz dönemi (belirme anı-hücum safhası-kurtarma safhası), kriz sonrası dönem (yeniden yapılanma safhası)’ (Pira ve Sohodol, 2008:47) içerisinde proaktif ve reaktif stratejiler doğrultusunda gerekli adımların atılması uygun olacaktır.

Kriz hazırlık dönemi olarak değerlendirilebilen kriz öncesi dönem, potansiyel risklerin ve içinde bulunulan sektör veya durumun krize sebebiyet verme olasılıklarının hesaplanmasını, söz konusu bu hesaplamalar dahilinde ilerde böyle bir durumla karşılaşılması halinde atılacak olan adımların haritalandırılmasını, strateji ve taktiklerin belirlenmesini, krize karşı koyabilecek her türlü ekip ve ekipmanların hazırlanmasını içermektedir. Ayrıca bu dönem içerisinde ‘muhtemel kriz senaryolarını oluşturmak’ (Göksel, 2010:126), krizle ilgili beyin fırtınaları ve ortak çalışmalar yapmak (Kadıbeşgil, 2004:128), politikalar üretmek, yaşanabilecek krizlerden kimlerin etkileneceğini tahmin ve iletişim kanallarını tespit etmek (Aydede, 2007:158-159) oluşabilecek herhangi bir krizin iyi bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır.

İkinci evre olan kriz dönemi, krizin sonuçlarının kendini gösterdiği, böylelikle algılanmaya başlandığı, oluşan olumsuz durumun sonlandırılması için uğraş verildiği bir dönemdir (Filiz, 2007:13). Bir sorunun yıkıcı etkilerinin iyiden iyiye kendini hissettirdiği bu dönemde karşılaşılan kriz, eğer daha önce mütelaası yapılmış bir oluşum ise var olan plan ve hazırlıklar yeniden gözden geçirilmek suretiyle devreye konulmaktadır. Daha önce yapılmış bahsi geçen plan ve hazırlıklar meydana gelen krizin getirdiklerine cevap niteliği taşımamakta ise daha çok reaktif bir kriz yönetimi uygulanması doğru olacaktır.

Kriz anında, yapılan hatayı kabul ederek ve sorumluluğu üstlenerek gereken adımların atılması (Emre ve Esener, 2009:162), çeşitli iletişim kanallarının kullanılarak ‘kamunun bilgilendirilmesi’ (Türk, 2007:126), esnek bir yaklaşım tarzıyla (Kazancı, 2014:21), en uygun yanıt verme stratejisinin seçilmesi (Eğinli, 2014:57) ve aceleci yaklaşımlarla hayata geçirilmesi gereken faaliyetlerin oldu bittiye getirilmesinden ziyade, sistemli, planlı ve bilinçli bir eylem tarzının sergilenmesi gerekmektedir (Arklan, 2014:246). Bu noktada, kriz yönetim ekibi tarafından ‘iyi haberlerin yanı sıra kötü haberlerin de tamamen üst yönetime bildirilmesi’ (Parsons, 1996:27) ve bu sayede sağlıklı bir bilgilendirme temeline dayalı isabetli kararların alınması önem arz etmektedir.

Krizin büyük oranda veya tamamen sona erdiği kriz sonrası dönemde ise, ‘krizin etkilerini silmeye ve oluşan kötü durumun tekrar etmemesi için yapılacak çalışmalara odaklanılmaktadır’ (Pira, 2005:125). Kriz anında ‘yitirilen güvenin yeniden sağlanması gelecekte oluşacak başarının ön koşulları arasındadır’ (Kazancı, 2014: 25). Bu yüzden önemli bir buhran ve stres halinin sona ermesi olarak değerlendirilebilecek bu dönem içerisinde ‘kuruma gelen zarar halinin onarılması ve krizin meydana getirdiği yeni fırsatların değerlendirilmesi’ (Pira, 2005:125) temel karakteristiği oluşturan olmazsa olmazlar arasındadır.

Öz bir anlatımla, buhranlı, zaman ve karar verme baskısıyla stresli dönemler olarak aks ettirilebilecek olan krizler her ne kadar beklenmedik ve ani bir şekilde zuhur etse de, içinde bulunulan sektörün yapısı, kurumda iş yapan çalışanların profili, hizmet edilen hedef kitle, çalışanların görev konumları, dahilinde bulunulan ekonomik ve siyasi yapı, coğrafi düzlem vb. gibi farklı değişkenlerin işleyiş koşulları tahmin ve analiz edilerek önceden kestirilebilir. Kriz zamanlarında ortaya çıkan kötü algıyı ve stresli yapıyı elimine etme amacıyla olan kriz yönetimi; kriz öncesi dönemde krize karşı bağımsızlık kazanma adına gerekli tedbir ve düzenlemeleri, kriz anında krizin daha yüksek boyutlara ulaşmaması ve bir an önce ortadan kalkması, hatta mümkünse yarattığı fırsatların değerlendirilmesi için uygulamaları, kriz sonrası dönemde ise krizin yıkıntılarını ortadan kaldıracak, normal yaşam seyrine dönmeyi kolaylaştırıp hızlandıracak faaliyetleri hayata geçirmek suretiyle bünyesinde bulunduğu yapıya hizmet etmektedir.

### 3. KRİZE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

#### 3.1. Kriz Türü

Kişiler ve kurumlar her ne kadar iç dinamiği sonucu meydana gelen krizlerden etkilenme potansiyeline sahip olsa da, kendi buldukları ortam, ekonomik koşullar, coğrafi durum, siyasal ve sosyal yapı gibi birçok değişkenin tesiriyle ortaya çıkabilecek krizlerden de etkilenebilmektedir. Hatta birebir bağlantılı olunmayan sektörlerde yaşanabilecek krizler dolaylı olarak dalga dalga etkisini hissettirebilmekte, çalışmaları sektöre uğratabilmekte, imaj ve itibara zarar verebilmektedir. Nitekim ‘bireylerin ve kurumların günlük yaşamlarının ayrılmaz parçası olarak nitelendirilebilecek krizler (Açıkgöz, 2009:259), ekonomik sistem ve durum, teknolojik gelişmeler,

toplumsal, kültürel, hukuki, siyasi, uluslararası ve doğal etmenler (Aksu, 2010:43) gibi çok farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir' (Açıkgöz, 2009:259).

Literatürde herhangi bir koşulda karşılaşılabilecek kriz türlerine bakıldığında oldukça farklı kategorileştirmeler mevcuttur. 'Burada krizin hangi yönüne odaklanıldığı önemlidir. Odaklanılan yön bağlamında yapılan ayrımlar, gerçekleşen bir krizin farklı türler içerisinde dahil olmasını da olanaklı hale getirmektedir. Sözü edilen yönleri, krizin ortaya çıkışı, gelişim seyri, doğası, etki alanı, etki düzeyi gibi açılardan kategorilendirmek mümkündür' (Arklan, 2014:218). Bu bağlamda krizler, ürün kaynaklı, doğal felaketlerin yol açtığı, çevresel felaketlere yol açan ve şiddet kaynaklı krizler (Peltekoğlu, 2007:469), öngörülebilir ve ansızın beklenmedik şekilde gelişen krizler (Geçikli, 2008:232; Fidan ve Gülsünler, 2003:469), yavaş yavaş gelişen ve birdenbire meydana gelen krizler, dar alanı kapsayan ve geniş bir alana yayılan krizler (Ertekin, 2000:107), iç etmenlerden kaynaklı ve dış etmenlerden kaynaklı krizler (Kazancı, 2007:382; Özden, 2009:7-10), kontrol edilebilir ve kontrol edilemez krizler (Geçikli, 2008:230) şeklinde çeşitlendirilebilir.

Krizler yapılarına, büyüklüklerine ve şiddetlerine göre değişmesine rağmen (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008:169), kriz türleri için detaylı bir şekilde plan hazırlanması krize yenik düşme veya onun üstesinden gelme noktasında tayin edici olmaktadır (Pheng vd., 1999:231). Herhangi bir kriz için kriz yönetim planı hazırlanırken, bünyesinde bulunan kurumların karşılaşma olasılıkları yüksek olan sorunların göz önüne alınması ve bahsi geçen planın bu yönde dizayn edilmesi başarı düzeyini etkilemektedir. Kriz yönetim sürecinde kriz türlerini belirlemek, hazırlanacak planları bu yönde şekillendirmek, sektörde bulunan aktif veya aktif olmayan kurumların daha önce ne gibi kriz türlerine maruz kaldıklarının analizini yapmak süreci etkin ve verimli bir şekilde yürütmek adına elzem olabilmektedir.

### 3.2. Faaliyet Gösterilen Sektör

Kurumsal yapılar varlığını devam ettirdiği sürece sıkıntılı ve zor durumların yaşandığı kriz dönemleriyle her zaman (Karaköse, 2007:13) karşılaşma olasılığına sahiptir. Krizler gerek kurumun içinde bulunduğu ulusal sınırlar dahilinde, gerekse uluslararası sebeplerden kaynaklanabileceği gibi, içinde faaliyet gösterilen sektörden dolayı da meydana gelebilmektedir (Erol, 2010:165). Kurumun eylemlerini gerçekleştirmekte olduğu sektörün doğası ve çalışma koşulları sıkıntı ve buhran dönemi olarak adlandırılabilir olan krizleri tetikleyebilme potansiyelini bünyesinde barındırabilmektedir. Bunun yanı sıra, artık hiçbir yer birbirine uzak olmadığı günümüz dünyasında, başka ülkede meydana gelebilecek bir krizin aynı sektörde bulunan kendi türdeşlerine az veya çok tesir edebilme potansiyelini daha fazla taşımakta olduğu da bir gerçektir.

Ekonomik, doğal, sosyo-kültürel, teknolojik ve hukuksal çevrede meydana gelen değişiklikler, genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar olarak sıralanabilecek (Erol, 2010:167) çevresel etmenlerin bir veya birkaçında meydana gelen bir değişiklik, etki potansiyelinin güçlü olduğu da varsayılırsa, kurumlar nezdinde içinden çıkılamayacak bir duruma sebep olabilir. Söz konusu etmenlerin kurumsal yapılar üzerindeki etki düzeyi, kurumun faaliyet gösterdiği sektörle ve o sektörün dinamikleriyle birebir ilişkilidir. Bu yüzden kurumun içinde bulunduğu sektörün analizini yapmak, en uç noktada olsa da bağlantıda bulunan öğelerin söz konusu unsurlara etkisini tanımlamak ve ne gibi bir ilişki içerisinde kurumsal yaşamın devam ettirildiğinin ayrıntısını çıkarmak krize hazırlıksız yakalanmamak adına önemli adımlar olabilmektedir.

Tüm bu adımlar atılırken ise, iki temel husus hatırdan çıkarılmamalıdır. Bunlardan biri, her ne kadar gerekli önlemler alınsa da 'gerek zaman, gerek içinde bulunulan sektör, gerekse şiddeti bakımından birbirinden oldukça farklı olan krizlerin durumsal bir faktör olduğudur (Nardalı ve Çivi, 2004:82). Diğeri ise, kriz dönemlerinde farklı sektörlerin farklı kriterlerden ve değişimlerden etkileneceği gerçeğidir (Bilgin, 2010:111).

### 3.3. Krizin Boyutu

Günümüzün yoğun rekabet koşulları kurumların sık sık kriz durumlarıyla karşılaşmasına sebebiyet vermektedir. Bu krizlerin boyutları büyük veya küçük, 'şiddetleri az veya çok olsa da kurumlar üzerinde bir etki meydana getirmekte, yaptıkları etkinin boyutları ise farklı düzeylerde olabilmektedir. Yaşanan kriz durumları bazı kuruluşları derinden etkilerken, bazılarını ise faaliyetlerine son verme noktasına getirebilmektedir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2010:24).

Bilindiği üzere kurumsal yapılar hem dış hem de iç etmenlerden dolayı kendi faaliyetlerine zarar verecek, hatta sonunu hazırlayacak çeşitli krizlerle karşılaşabilmektedir. Bu krizlerin etkileri ve boyutları elbette birçok değişkenin tesiri altında kalmakla birlikte, etki düzeyiyle doğru orantılı şekilde boyutları da farklılaşmaktadır. Bir krizin boyutu muhtemel olarak etkileyebileceği insan sayısı, çevresel unsurlar, siyasi ve toplumsal kuruluşlar,

kendi bünyesinde bulunan çalışanlar vb. gibi çeşitli etmenlere sirayet etme düzeyiyle yakından ilişkilidir. Bahsi geçen unsurların bir veya birden fazlasının bir krizin kapsamı içerisinde yer alması, krizin boyutunu da değiştirmekte, ne kadar çok unsuru kapsıyorsa o denli farklı boyutlara sahip olacağından, bu durum onun beraberinde getireceği sonuçlar açısından daha uç seviyelere varmasına yol açarak daha yüksek bir yıkıcı güce sahip olmasını, gerçekleştirilecek mücadelenin çok daha zahmet ve külfet gerektirmesini beraberinde getirmektedir.

Ayrıca, krizin yoğunluğu ve ‘şiddeti fazlaştıkça aynı doğrultuda çalışanların ruh sağlığı da bozulacağından, sorunları doğru değerlendiremeyecek seviyelere gelmesine sebebiyet verebileceğinden ve bütün bunlara ek olarak, iş durumunda kararsızlık ve endişe, nedenlerin dinlenilmemesi gibi faktörler çalışanları strese maruz bırakacağından, bu durum krizi derinleştirmekte, derinleşen oluşum ise krizi besleyebilmektedir (Ekinci ve İzci, 2006:40). Bu tip sarmal oluşturan yoğunluğu ve şiddeti fazla krizlerin yönetilmeleri de diğerlerine nazaran çok daha dikkat ve sabır gerektirmekte, tamamen kurum dışı faktörlere odaklanmaktan ziyade, çalışanlar gibi kriz yönetiminin asli unsurları olan kurum içi faktörlerin de önemsenerek, hiçbir ayrıntının göz ardı edilmeksizin süreç içerisindeki işlevinin netleştirilmesini zaruri kılmaktadır.

Sonuç olarak krizlerin etkilediği unsurların sayısı ve etki yoğunluğu arttıkça, boyutu da aynı düzeyde büyümekte ve kuruluşların içerisinde yer aldığı kötü durumun üstesinden gelinmesini daha da zorlaştırmaktadır. Krizin boyutu aynı zamanda onun yaşam süresini etkilemekte, boyutu küçük olan krizler ihtiyatlı bir şekilde yönetildiğinde daha kısa ömürlü, boyutu büyük olanlar ise krize verilecek tepkiye bağlı olarak değişmekle birlikte, içinden çıkılması nispeten hem daha zor hem de daha uzun sürece yayılan dönemler olmaktadır.

### 3.4. Hedef Kitledeki Algı

Olası alıcılar topluluğu, ürün ve hizmetlerin yöneldiği türdeş nitelikteki insan topluluğu olan hedef kitle (Güz vd., 2002:172) ile kuruluşlar arasında krizin yorumlanması noktasında sık sık çelişkili bir durum mevcut olmaktadır (Ulmer ve Sellnow, 1997:227). Bu çelişkiye sebebiyet veren bir etmen de kriz durumunda olan kurumun hedef kitlede oluşturmuş olduğu geçmişteki ve şimdiki algı düzeyidir.

Kurumsal yapıların yoğunlukla çoklu hedef kitleye hitap etmesi (Benoit, 1997:178), herhangi bir kriz ortamında durumu daha da komplike hale sokabilmektedir. Sorunların radikal derecelerde olduğu kriz dönemlerinde, her hedef kitlenin mevcut koşullardan etkilenme düzeyi birbirinden farklılık göstermekte ve söz konusu bu durum geçmişte elde edilmiş bilgilerle birlikte harmanlandığı zaman değişik türden neticeler verebilmektedir. Kriz zamanında kuruluşu etkileyebilme potansiyeline sahip algı durumu, kriz zamanından önce edinilmiş olan algı ile kriz döneminde gerçekleşen süreç içerisinde kazanılmakta olan algının bir sentezi olarak ortaya çıkabilmektedir.

Kriz öncesi zamanda, kuruluş, eğer olumlu eylemler dizisi gerçekleştirmiş, bu faaliyetleri doğru bir şekilde aktarabilmiş, sorumlu davranışlar sergilemiş, sadece kendi iç ve dış işleyişini düşünmeyip aynı zamanda toplum için de gerekli eylemleri hayata geçirebilmiş, hedef kitleyi ilgilendiren konularda dürüstlüğü temel ilke edinerek güveni sarsmamışsa hedef kitle nezdinde olumlu bir algıya sahip olabilmektedir. Bu olumlu algı da kriz dönemlerinde kuruluşun bahsi geçen kötü durumu daha kolay ve az hasarla atlatmasında veya imkan dahilinde ise fırsata çevirebilmesinde elini rahatlatmakta ve bu zor dönemde gerçekleştirilen yerinde ve bilinçli uygulamalarla aynen, hatta artarak devam edebilmektedir. Bununla birlikte, kuruma ilişkin önceki algı olumlu iken kriz yönetimi sürecinde ‘muhatap alınan hedef kitleleri yorumsuz bırakmak ve sahip olunan bilgiyi saklı tutmak gibi spekülasyonlara sebep olacak ve olayın farklı bir şekilde resmedilmesine yol açabilecek’ (Tellioglu, 2000:55) türden hatalı davranışlar ve hedef kitlenin beklentilerine yeterince cevap verilememesi gibi nedenlerle olumsuzla doğru da evrilebilmekte ve krizin üstesinden gelinmesini zorlaştırabilmektedir.

Hedef kitlede kuruma ilişkin algı olumsuz olduğunda ise, kurum kriz yönetimi sürecine dezavantajlı bir başlangıç yaparak daha fazla çaba sarf etmek durumunda kalmakta, göstereceği iyi niyet ve itina düzeyiyle mevcut algıyı olumluya çevirebilme olanağına sahip olmakla birlikte, yeterli duyarlılığın sergilenememesi halinde yaşanan olumsuzluğun artarak kurum için yıkıcı etkiler meydana getirmesine, kimi zaman da iyice kontrolden çıkarak baş edilemez duruma gelmesine sebebiyet verebilmektedir.

Özlüce kriz öncesinde ve kriz anında sahip olunan algı düzeyi kriz yönetimi sürecinde temel belirleyiciler arasında yer almakta, olumlu olduğunda krizin daha rahat bir şekilde atlatılmasını sağlayabileceği gibi, olumsuz olması durumunda aşılması çok güç problemlere sebebiyet verebilmektedir. Özellikle kriz zamanlarında doğru davranışların sergilenmesi, sorumsuz bir şekilde davranıldığı şüphesi yaratabilecek eylemlerden kaçınılması ve en

önemlisi doğru kanallarla doğru iletişim stratejilerinin hayata geçirilmesi, bazı durumlarda, kriz öncesi yapılan etkinliklerden daha önemli olabilmektedir.

### 3.5. Krize Yaklaşım Tarzı

Sanayi ötesi çağ diye nitelendirebileceğimiz günümüzde, sosyo-ekonomik döngünün ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilebilen kriz olgusunun, her kuruluşun belirli dönemlerinde karşılaşılabileceği, örgütsel yapı ve süreçler üzerinde olumlu veya olumsuz bir dizi etkiler bırakabileceği unutulmamalıdır (Öğüt, 2003:301). Her zaman karşılaşılabilen krizlere (Aksu, 2010:31) karşı kurumsal yapılar farklı yaklaşım tarzları sergileyerek oluşan kötü durumu bertaraf etme amacıyla olmaktadır.

Bu bağlamda krize karşı gerekli eylemleri önceden yerine getirmek, böylece söz konusu kötü durumu oluşturabilecek etmenlere bağışıklık kazanmak kriz öncesi yaklaşımı, diğer taraftan kriz anında daha önce planlanmamış ve krize karşı hiçbir hazırlık yapılmamışsa direkt tepki vermek kriz anında verilen tepki yaklaşımını temsil etmektedir. Fakat burada ‘unutulmaması gereken nokta önlem almanın tedaviden daha ucuz ve risksiz bir yöntem olduğudur’ (Pira ve Sohodol, 2008:261).

Güç durumlar silsilesi olan kriz zamanlarından hızlı bir şekilde çıkabilmenin yolu, karşılaşılması muhtemel olan krizlerin saptanmış olması ve söz konusu krizlerin çıkması halinde ise izlenecek olan adımların öncesinde belirlenmesinden geçmektedir. Proaktif bir yaklaşım vasıtasıyla bir planın yapılabilmesi yalnızca krizler üzerinde düşünmek ve çeşitli senaryolar gerçekleştirmekle mümkündür (Peltekoğlu, 2007:448). Böylece senaryo üretimi kuruluşların karşılaşılabilecekleri gerçekleşme ihtimali bulunan tehlikeli durumları ayrıntılı bir biçimde görme, inceleme ve tedbir alma şansını vermektedir (Pira, 2005:94).

Krize karşı diğer aksülamel biçimi ise reaktif yaklaşım olmaktadır. ‘Kriz yönetimi mümkün olduğu kadar mütenasip bir ortamda krize tepki verme teşebbüsünde bulunmakta ve bu sebeple doğası gereği daha reaktif olmaktadır’ (Steyn, 2011:160). Reaktif biçimde hayata geçirilen ve hadiseler tarafından tetiklenen olasılık planının amacı, sadece krizi önlemek değil, olumsuz etkileri azaltmak ve normal koşullara en kısa sürede dönmeye katkıda bulunmaktır (Peltekoğlu, 2007:445).

Netice itibarıyla krize karşı gösterilecek olan aksülamel biçim, her kriz özelinde farklılaşabilmekte, krizin süresini ve etki düzeyini ayrı boyutlara getirebilmektedir. Her ne kadar krizden önce alınmış olan tedbirlerin genelini kapsayan proaktif yaklaşım, sağladığı avantajlar nedeniyle perspektif olarak daha ön planda olsa da, bir sorun veya hadisenin meydana geldiği andan itibaren problemi ortadan kaldırmaya yönelik ani ve hızlı reaksiyon göstermeyi salık veren reaktif yaklaşım da yadsınamaz bir önem derecesine sahiptir. Bu yüzden her koşulda krize karşı en iyi yaklaşım tarzının reaktif veya proaktif perspektif olduğunu söylemek fazla genel, iddialı ve temkinle yaklaşılması gereken bir ifade olacaktır.

## 4. İKNA EDİCİ BİR İLETİŞİM TEKNİĞİ OLARAK TEK YANLI VE İKİ YANLI SUNUM

Bir bilim olarak görülmeye başladığından beri, iletişim araştırmacılarının ilgisi toplumsal yaşamın farklı alanlarında iletişimin bünyesinde barındırdığı etki potansiyellerini analiz etmek ve değerlendirmek yönünde olmuştur. Araştırmacılar özellikle son yıllarda gelişmiş araştırma tekniklerini kullanarak, üzerinde belirli bir mutabakat düzeyine ulaşılan iletişimin hangi tür etkilere sahip olduğuna, söz konusu tesirin ne kadar süre içerisinde meydana geldiğine ve nasıl artırılabilirliğine yönelik çeşitli savlar ortaya atmışlardır. Bu bağlamda, etkili bir mesajın hedef kitleye gönderilmesi ve istenen yönde davranışların meydana gelmesi adına kişiler ve kurumlar tarafından yüklü bütçelere sahip araştırmalar planlanıp hayata geçirilmiştir.

Aslında bilim adamları tarafından araştırılan iletişimin etkisinin nasıl artırılabilirliği konusu sadece günümüzde ve bir önceki asırda popüler olmamıştır. ‘Stageira’da doğan ve İlk Çağ Yunan filozoflarından olan Aristoteles (Kerimoğlu, 2016:134) *Retorik* adlı kitabında muhalif karşı argümanın nasıl reddedileceğini tartışmaktadır. Bir topluluğa hitap etme ve ikna konusunda öğrencilerinin süregelen kaygılarına cevap veren Aristoteles, iletişimci durumunda olan bireyin herhangi bir tezi savunurken potansiyel karşı argümanlara (savlara) değinmesinin gerekli olup olmadığını ele almıştır. Aristo iyi bir konuşmacının karşı argümanları da ele alarak düzenlemiş olduğu konuşmayı donatması gerektiğini iddia etmektedir (Allen, 1991:390).

Bu doğrultuda dizayn edilmiş olan, Hovland, Lumsdaine ve Sheffield’in (1985:216-217) bir mesajın nasıl daha etkili olabileceği konusunda ordu mensuplarına yönelik yapmış olduğu araştırma, mesajın hangi hedef kitleye nasıl aktarılabilirliği üzerine çalışanlara önemli ipuçları vermektedir. ‘Hovland ve arkadaşları, 1945 yılında

gerçekleştirdikleri araştırmada bir mesajın tesir düzeyini tek yanlı ve iki yanlı sunum düzeyinde ele almaktadır'. Deneyin ayrıntılarına geçmeden önce kavram kargaşasına sebebiyet vermemek adına tek yanlı ve iki yanlı sunumun içeriğine kısaca bakmakta yarar bulunmaktadır.

Tek yanlı sunum, tartışmalı bir durumda (Mutlu, 2012:297) yalnızca bir meselenin lehine argümanlar sunan mesajlar olarak tanımlanabilmektedir (Allen, 1991:390). Herhangi uzlaşma sağlanamayan bir konu üzerinde iletişimcinin karşı tarafa iddialarını kabul ettirmek ve etkin bir sunum yapabilmek adına bir olayın ya da durumun sadece iyi yönlerini veya kötü yönlerini ele alarak aktarması tek yanlı sunuma örnek teşkil etmektedir. 'İki yanlı sunum ise, bir ürün veya hizmetin hem pozitif hem de negatif enformasyonu hakkında bilgi aktaran, negatif enformasyonu gönüllü olarak iletişim sürecine dahil eden mesajlardan oluşmaktadır' (Crowley ve Hoyer, 1994:562). Yine üzerinde uzlaşım bulunmayan bir olay veya tutuma ilişkin ikna amacıyla olan bir iletişimcinin, savunduğu tezi karşı argümanlarla birlikte sarmalayarak hedef kitle nezdinde sunmasını, bununla birlikte bahsi geçen karşıt düşünceleri çürütürerek kendi tezini ön plana çıkarmasını iki yanlı sunuma örnek olarak vermek mümkündür.

Hovland ve arkadaşlarının yapmış olduğu deney kapsamında bu iki sunum şeklinin etkilerini ortaya koymak üzere iki radyo programı dizayn edilmiştir. Radyo programının muhtevasını düzenlemek adına Araştırma Bölümü Deneyim Kısmı tarafından genel bir çerçeve çizilmiştir. Düzenlenen radyo programının tek yanlı olarak dizayn edilen kısmında (ki bu radyo programlarından biri tek yanlı sunum, diğeri ise iki yanlı sunum perspektifinden mesajlarını aktarmaktadır) İkinci Dünya Savaşı'nın güç bir savaş olacağı ve en az iki yıl süreceğinin altı çizilmiştir. Fakat iki yanlı sunum perspektifinden yayın yapan programda, söz konusu savaşın güç bir savaş olduğu kabul edilmekle birlikte, Amerika Birleşik Devletleri'nin avantajlı durumlarının da olduğu vurgulanmaktadır (Hovland vd., 1985:217-218).

Deneyin sonunda ilginç veriler elde edilmiştir. İlk zamanlar savaşın uzun süreceği düşüncesine sahip olan bireylerde tek yanlı sunum bağlamında yapılan program daha büyük etki meydana getirmiştir (Hovland vd., 1985:223). Öte yandan başlangıçta programın tek yanlı sunum perspektifine katılmayan deneklerde ise iki yanlı sunum yapan programın tesiri fazla olmuştur (Hovland vd., 1985:224). Elde edilen ilginç diğer bir veri ise; programlardan etkilenme düzeyini deneklerin eğitim aldığı yılın değiştirmekte olduğudur. Uzun yıllar eğitim almış deneklerin iki yanlı sunumdan, eğitim süresi kısa olanların ise tek yanlı sunumdan etkilendiği görülmüştür (Hovland vd., 1985:226-227). Diğer bir deyişle iki yanlı sunum lise bitirmeyenler üzerinde daha az, bitirenler üzerinde ise daha çok etkin olmuştur (Hovland vd., 1985:225).

Deney neticesine özlüce bakıldığı zaman, neredeyse bütün iletişim faaliyetlerinin gayesi olan istenen yönde etkinin meydana getirilebilmesi için olayların yalnızca bir tarafına odaklanan tek yanlı sunum yerine, hadisenin hem olumlu hem de olumsuz yönüne ışık tutup, iki tarafını aynı anda aktaran iki yanlı sunum mesajlarının kullanılması gerektiği bulgulanmıştır. Çünkü 'iki yanlı sunum esnasında gönderilen mesajlar ekseriyetle negatif bilişsel tepkileri azaltmakta ve kaynağın güvenilirlik algısını artırmaktadır' (Eisend, 2006:194).

Öte yandan literatür incelendiğinde tek yanlı ve iki yanlı sunum üzerine yapılmış, değinilmesi gereken başka çalışmaların da bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Crowley ve Hoyer'in (1994:572) iki yanlı mesajın çatısını anlatmak için yapmış oldukları çalışmada tek yanlı ve iki yanlı sunum üzerine şu değerlendirmeler yapılmıştır;

- 1) İki yanlı mesajlar kısmen yüksek dikkat seviyeleri ve ilerlemek için motivasyonları oluşturur, çünkü onlar alışagelmışin dışında, ilginç ve güvenilirdir.
- 2) Negatif enformasyonun ortalama bir miktarı iletilindiğinde güvenilirlik kazanımı onların optimal seviyelerindedir.
- 3) Reddetme ihtiyacı negatif tutumların önemi ile etkileşime girdiğinde, yadsıma sadece önemli düşüncelerin dikkate alınıp alınmamasını gerektirir.
- 4) Reklamlar, negatif enformasyonun optimal oranlarını kullandığında ve bu enformasyona mesajın başlarında yer verdiğinde (fakat ilk değil) daha olumlu olacaktır.
- 5) Pozitif ve negatif düşüncelerin birleştirilmiş kullanımı iki yanlı mesajların etkililiğini artırmaktadır
- 6) İki yanlı mesajlarda, mesajın değişken yapısının değişkenlerinin optimal seviyesi, pozitif bilişsel tepkilerin artırılması ("bu güvenilir bir reklamdır" gibi) ve karşı argümanların azalmasıyla sonuçlanmaktadır. Böylece reklama, markaya karşı tutum ve satın alma niyetleri gelişmektedir.



7) Bu tip mesajlar, daha önce sahip olunan düşünceleri, negatif tutumları değiştirmek ve yeni uygun tutumları yaratmak için, iki yanlı mesajın etkililiği noktasında hayati bir rol oynar.

Sonuç olarak, iletişimin doğasında olan bir amacın gerçekleştirilmesi misyonu, iletişimcinin bazı teknikleri geliştirmesine sebebiyet vermiştir. Özellikle iletişim biliminin ivme kazanması sonucunda bu teknikler, yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular neticesinde düzenlenerek, daha bilimsel temellere dayanan ve bilimsel yöntemlerin esas alındığı formlara kavuşmuştur. İkna açısından geliştirilen diğer teknikler gibi tek yanlı ve iki yanlı sunum tekniği de bu süreçler neticesinde ortaya çıkmıştır. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, 'ikna edici iletişim kurma amacıyla olan bir iletişim kaynağı için bir sunumun tek yanlı değil, bazı değişkenler hesaba katılarak, iki yanlı yapılmasının etkili olacağı birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir' (Hovland vd., 1985; Crowley ve Hoyer, 1994; Eisend, 2006; Allen, 1991). Bu elbette ki tek yanlı sunumun etkisiz olduğu anlamına gelmemektedir. Burada, hedef kitle, konu, koşullar, bunların birbirleriyle ilişki düzeyleri ve etkileşim şekilleri sunum tekniğinin istenen etkiyi uyandırarak, amaca ulaşmayı temin etmesi üzerinde tayin edici bir rol oynamaktadır. Konuya bu bağlamda bakıldığında, iki yanlı sunum tekniğinin iletişim kaynağına sağlamış olduğu olanakların ve hedef kitle üzerindeki etki potansiyelinin tek yanlı sunuma nazaran daha fazla olduğunu ifade etmek mümkündür.

## **5. KRİZ YÖNETİMİNDE İKNA EDİCİ BİR İLETİŞİM TEKNİĞİ OLARAK TEK YANLI VE İKİ YANLI SUNUMUN ETKİSİ**

İlk çağlardan beri sorunların çözüme kavuşturulma aracı ve birlikteliğin yegane unsurlarından olan iletişim kavramının önemi; kasvet, bunalım, buhran gibi kavramlarla yakın çağrışımlar yapan kriz zamanlarında da yadsınamaz düzeydedir. Bilimsel anlamda her ne kadar tepkisizlik, suskunluk bir iletişim tarzı olarak ele alınıp değerlendirilse de, belirsizlik, korku ve tedirginlik kavramlarını bünyesinde ihtiva eden, stres ve paniğin üst düzeye yakın noktada olduğu kriz zamanlarında pek tercih edilmemesi gereken bir iletişim biçimi olmaktadır. Bu yüzden kurum tarafından paydaşların bilgilendirilmesi, en azından zihinlerindeki kuşkuları giderecek, içlerini rahatlatacak bir enformasyon beklentisi içerisinde olan hedef kitlelerle iletişim kurulması, gereken etkileşimin sağlanması, oluşan kötü durumun daha ileri boyutlara taşınmasının önüne geçilebilmesinde önemli roller üstlenmektedir.

Kriz zamanlarında iletişim tarzı olarak birçok farklı teknik kullanılabilirle birlikte, iki adet çatı iletişim stratejisinin benimsendiğini söylemek mümkündür. Bu stratejilerden bir tanesi krizden sorumlu olan kişi ya da kurumun hiçbir şekilde krizi sahiplenmeyerek, oluşan durumu reddetmesi, diğeri ise, mevcut sorumluluğun farkında olarak krizi gerektiği şekilde sahiplenip, çözüme kavuşturmak üzere harekete geçmesidir. Birinci durumda krize sebebiyet veren veya en azından zan altında kalan oluşum, iletişime geçtiğinde suskunluk stratejini benimseyebilmekte ya da durumdan kendini soyutlayan açıklamalar yapabilmektedir. Buna karşın, ikinci durumda krizin müsebbibi konumunda bulunan yahut öyle algılanan kişi ya da kurum medya başta olmak üzere ilgili hedef kitlelerle zaman kaybetmeksizin iletişime geçerek doğru ve tatmin edici bilgiler aktarma yolunu tercih etmektedir. Krizin etkin bir biçimde yönetilerek bertaraf edilmesi noktasında ikinci çatı iletişim stratejisi, benimsenmesi gereken doğru stratejidir.

Ancak burada sadece krizin sahiplenilerek, medyayla ve diğer hedef kitlelerle hızlıca iletişime geçilmesi gerekli ama yeterli bir davranış şekli olmamaktadır. Kriz yönetiminin ana omurgalarından olan kriz iletişiminin etkin şekilde yapıldığından emin olabilmek için hangi iletişim tekniklerinin neye göre devreye sokulduğunun netleştirilmesi gerekmektedir. Krize etki eden faktörler, kriz iletişiminde benimsenecek tekniğin sahip olduğu potansiyeller açısından yerindeliği konusunda temel belirleyiciler olarak işlev görmektedir. Yani genel geçer tek bir doğru kriz iletişim tekniğinden söz etmekten ziyade, krizin türü, boyutu, faaliyet gösterilen sektör, hedef kitledeki algı ve krize yaklaşım tarzı olarak sıralanabilecek faktörler minvalinde hareket edilmesi, kriz yönetiminde başarının altın anahtarı konumunda yer almaktadır. İlgili kurumsal yapı, bu faktörleri göz önünde bulundurarak kriz yönetiminde dizayn edeceği iletişim stratejisinde tek yanlı sunum tekniğini benimseyebileceği gibi, iki yanlı sunum tekniğini de kullanabilmektedir.

Daha önce aktarıldığı gibi 'tek yanlı sunum iknayı meydana getirebilmek adına bir olay ya da durumun sadece bir yanına odaklanmaktadır' (Mutlu, 2012:298; Allen, 1991:391). Bu yönüyle, Hovland ve arkadaşlarının yapmış olduğu deney de göz önüne alındığında, kriz dönemlerinde ikna yönünden bazı durumlar haricinde çok büyük bir etki potansiyeline sahip değildir. 'Özellikle hedef kitlenin çoğunun, iletişimi başlatan kaynak için tanıdık kişilerden oluştuğu ve kısa süreli inandırmanın sağlanmak istendiği bir ortamda tek yanlı sunum yeterli olabilirken, hedef kitlenin önyargı taşıdığı bir konuda veya iddianın alternatifini başkasından duyma olasılığı olduğu

durumlarda' (İnceoğlu, 2011:218) istenen etkiyi uyandırma noktasında yetersiz kalabilmekte, yararlı ve verimli kullanılabilir bir teknik olarak işlev görememektedir.

Tek yanlı sunum tekniğinin, kriz yönetiminde ikna edici bir iletişim tekniği olarak kullanılırken son derece dikkatli olunması ve uzun süre devam ettirilmekten ziyade, krizin ilk patlak verdiği dönemde, mevcut durum iyice netleşinceye kadar gerek medyayı gerekse diğer hedef kitleleri bilgi açlığı içerisinde bırakmamak adına kullanılabilir bir teknik olarak görülmesi yerinde bir davranış olacaktır. Çünkü belirsizliğin had safhada olduğu bu dönemde, krize etki eden faktörlerin neler olduğu henüz net bir biçimde ortaya konulmuş değildir. Söz konusu kriz, kurumun ihmalden ötürü kaynaklanabileceği gibi, çevresel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkmış hatta kurum bir sabotaja veya iftiraya maruz kalmış olabilir. Kurumla birlikte o sektörde yahut o yörede faaliyet gösteren çok sayıda kurum aynı krizden etkilenmiş olabilir. Gerçekleşen kriz durumu, daha mikro düzeyde olup, az sayıda insana, kuruma ve çevreye zarar vermiş olabileceği gibi, çok büyük boyutlarda ve yoğun bir biçimde yaşanıp, çok sayıda insana, kuruma ve üst düzey çevresel felakete yol açmış olabilir. Tüm bunlar netleşinceye kadar kurumun medyaya ve diğer hedef kitlelerine yakın mesafede durması, meydana gelen istenmeyen olayın kendilerince önemsendiğini göstermesi ve sürekli ilgili kesimleri bilgilendirmesi gerekmektedir. Bu noktada başvurulacak tek yanlı sunum tekniğiyle yapılacak bilgilendirmeler vasıtasıyla dolaylı yoldan hedef kitlenin iknasına da katkıda bulunulacaktır. Kurumun özellikle hedef kitledeki algısı olumlu ise yapılacak bilgilendirmeler çok daha iyi niyetle karşılanacak ve krizin yönetilmesinde işlevsel bir rol oynayacaktır. Ancak ilerleyen zamanlarda kurumun mevcut durum netleştiği iki yanlı sunum tekniğini benimsemek suretiyle iletişimsel eylemlerine yön vermesi, madalyonun diğer yüzünü de olabildiğince göstererek mesajlarını kurgulaması gerekmektedir. Aksi takdirde, karşıt argümanlar ortaya çıktıkça ve kurum bunları göz önünde bulundurup gerekli açıklamaları tatmin edici şekilde yapmadıkça medya başta olmak üzere hedef kitleleri gözünde inanılabilirliğine zarar verecek, ikna edici olmaktan uzaklaşmaya başlayacaktır.

Ayrıca, günümüzde hiçbir kurum tek tip hedef kitleye sahip değildir ve günümüz bilgi toplumunda gerek konvansiyonel medya gerekse yeni iletişim teknolojileri vasıtasıyla bilgiye erişim geçmiş dönemlere nazaran çok daha kolay ve hızlıdır. Bu dönemde, hedef kitleler tek bir kaynaktan bilgilenecekten ziyade çok çeşitli kaynaklardan farklı niteliklerde bilgiye rahatlıkla ulaşabilmektedir. Böyle bir ortamda, krizin muhatabı konumundaki kurumsal yapının kriz yönetimi boyunca tek bir hedef kitleyle etkileşim içerisinde olduğu ve bunların da tek bir kaynaktan bilgi sağladığı ön kabulünden hareket ederek iletişim stratejisini tek yanlı sunum boyutuna indirgemesi ve bütün iletişimsel faaliyetlerini karşıt argümanlara yer vermeksizin, bu minvalde sürdürmesi uygun bir eylem tarzı olmayacaktır. Hatta bu tip bir yaklaşım, krizin çözümüne katkı sağlamaktan ziyade, daha ileri boyutlara taşınmasına dahi sebebiyet verebilecektir.

Kriz zamanlarında oluşan kötü durum hasebiyle hedef kitlenin hem maddi hem de manevi şekilde etkilenmeye oldukça elverişli bir konumda olduğu düşünülürse, krize sebebiyet veren unsurlar karşısında önyargı sahibi olması oldukça normal karşılanabilir niteliktedir. Bu yüzden kriz iletişiminde bütünüyle tek yanlı sunumun benimsenmesi, 'kendi düşünce ve görüşlerinden hiç söz edilmediğini gören hedef kitle açısından daha radikalleştirici olabilmekte ve irkilmelerine sebebiyet verebilmektedir. İki yanlı sunumla hedef kitle içerisinde karşıt görüşte bulunan bireylerin de düşüncelerine yer verilmesi, söz konusu kişilerin mesajları iyi karşılamasını ve böylece kabul etmesini beraberinde getirebilmektedir' (Hovland vd., 1985:216). Kriz durumlarında sadece hedef kitle tarafından değil, aynı zamanda 'rakipler ve yönetim tarafından da saldırıya uğrama ihtimali bulunduğu çağımızın rekabetçi iletişim ortamında' (Eisend, 2007:616) iki yanlı sunum kullanmak, kurumsal yapılar için ikna edicilik noktasında daha doğru bir tercih olmaktadır.

Bununla birlikte, günümüzde 'müşteri ilgilerine eğilmek zorunda olan kişisel satış ve negatif tanıtım durumlarında halkla ilişkiler kampanyalarının da kullanmış olduğu' (Crowley ve Hoyer, 1994:561), savunulan durumun karşısında bulunan argümanlardan bahseden ve daha sonra ise onları reddeden ya da reddetmeyi teklif etmeksizin karşıt argümanlara yer veren iki yanlı sunum tekniği (Allen, 1991:393) kriz yönetimi sürecinde gelişigüzel kullanılabilir bir teknik değildir. Söz konusu teknik kullanılırken, meydana gelen kriz özelinde hareket edilerek belirli kıstasların göz önünde bulundurulması, karşıt argümanların nerede, nasıl ve ne düzeyde mesaj örüntüleri içerisine dahil edileceğinin kararının verilmesi gerekir.

Öncelikle, negatif önemli düşünceleri içermenin güvenilirliği artırmakla birlikte, mesajın tüm ikna ediciliği üzerine olumsuz bir etkiye sahip olduğu, bu yüzden, negatif düşüncelerin iki yanlı mesajda olacağı düşük veya orta derece öneme sahip olması gerektiği (Crowley ve Hoyer, 1994:569) hatırdan çıkarılmamalıdır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir husus, iki yanlı sunum tercih edileceği zaman olumsuz muhtevanın mesajın neresine konumlandırılacağıdır. Bu hususla ilgili çeşitli varsayımlar mevcuttur. Konu hakkında yapılan 'ilk araştırmalar

önce sunulan yanın tutum değiştirdiğini göstermekle birlikte, daha sonra hayata geçirilen araştırmalar mesajın sunulacağı ortamın özelinde bu değerlendirmenin yapılması gerektiğini vurgulamıştır' (İnceoğlu, 2011:218). Bu noktada, Crowley ve Hoyer'e (1994:568) göre, iki yanlı mesajda negatif tutum enformasyonu mesajın ilk bölümlerinde yer almalı ancak mesaj negatif enformasyon ile başlamamalıdır. Konu çerçevesinde yapılan başka araştırmalar ise, ilk olarak sunulan içerikle, müteakiben sunulan muhteva arasında geçen süre uzadıkça, nihayetinde verilen mesajın etkili olduğunu göstermiştir. Bahsi geçen sonuç her ne kadar, öğrenme süreçleri kapsamında yapılan araştırmalardan elde edilmişse de, önce verilen içeriğin anımsanmaması ya da güçlkle hatırlanması sebebine dayandırılabilir (İnceoğlu, 2011:218). Bu bağlamda, kriz anında iki yanlı sunum tekniğinin kullanılması, zihinlerinde önyargılar ve karşıt düşünceler barındıran hedef kitleler tarafından daha kabul edilebilir nitelikte olabilme gücüne sahiptir. Karşıt düşüncede olan hedef kitleler kendi düşüncelerine yakın söylemlerde bulunulmaması halinde daha da keskinleşebileceğinden, iki yanlı sunum tekniğini kullanmak bunun önüne geçebilecek ikna edici bir karakter taşımaktadır. Ancak, kriz yönetimi sürecinde iki yanlı sunumun kullanılması durumunda negatif enformasyon diye tabir edebileceğimiz olumsuz yanın, olumlu taraftan daha çok ve yoğun olmamasına ve önem derecesi düşürülerek mesajın ilk bölümlerinde verilmesine dikkat etmek yaratılmak istenen etki açısından elzemdir.

Yukarıda yer alan açıklamalar dahilinde konuyu toparlamak gerekirse; kriz yönetimi kapsamında gerçekleştirilecek kriz iletişiminde tek yanlı sunum veya iki yanlı sunum tekniğini kullanmak özenle yaklaşılması gereken bir konudur. İlgili teknikler yapılacak titiz hazırlıklarla yerinde kullanıldığında mevcut krizin önlenmesi ya da en azından etkisinin minimize edilmesi noktasında çok önemli yarar potansiyelleri taşımakla birlikte, gelişigüzel ve yanlış kullanımlar krizin daha da tırmanmasına sebebiyet verebilmekte, kurum için telafisi çok zor zararları beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda, hedef kitlenin mesajı gönderen kaynağı tanıdığı, 'eğitim düzeyi düşük kişilerden oluşan hedef kitlelerde genel destekleme' (Erdogan ve Alemdar, 1990:83; Erdoğan ve Alemdar, 2005:121) talebinin bulunduğu, krizin yeni patlak verdiği, krize etki eden faktörlerin netliğe kavuşturulmadığı ve kısa süreli etkinin yaratılmak istendiği durumlarda, özellikle yapılacak bilgilendirmelerle medya başta olmak üzere hedef kitlelere krizin sahiplenildiği ve kendilerinin önemsendiği izlenimini vermek üzere tek yanlı mesajlar kullanılabilir. Ancak, ilerleyen zamanlarda kriz durumu netliğe kavuştukça iki yanlı sunum tekniğinin benimsenerek mesajların bu yönde kurgulanmasında, bunu yaparken de kaşıt argümanların mesajda yer alış biçimlerine ve yoğunluklarına dikkat edilmesinde yarar bulunmaktadır.

## 6. SONUÇ

Günümüzde ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda bulunan unsurların gitgide birbirine girift ve etkileşimli şekilde seyri, herhangi bir alanda meydana gelen olumsuzluğun diğer alanlara çok çabuk ve kolay nüfuz etmesine sebebiyet vermektedir. Bir kurumun bünyesinde bulunduğu toplumsal yapıda, içerisinde faaliyet gösterdiği sektörde veya kendisine bağlı herhangi bir uzantısında yaşanabilecek sorun ya da sorunlar kısa sürede boyut değiştirerek kontrolden çıkabilmekte ve kriz haline gelebilmektedir.

Krizin türü, boyutu, içerisinde yer alınan sektör, hedef kitlenin algısı ve krize yaklaşım tarzı krizin oluşumunda, seyrinde ve sonlanmasında temel belirleyiciler arasında yer almakla birlikte, kriz öncesinde yapılan planların iyi bir şekilde kriz anında hayata geçirilmesi veya herhangi bir kriz planı yapılmamışsa, kriz zamanında doğru ve planlı reaktif adımların atılması, ilave olarak iyi bir biçimde iletişim planının dizayn edilerek devreye sokulması krizin kaderini belirleme noktasında tayin edici olmaktadır.

Kriz anında kurumların benimsedikleri iletişim stratejileri, ya yaşananlar karşısında sessiz kalma veya her şeyi tamamen reddetme ya da krizi sahiplenerek medya başta olmak üzere hedef kitleleriyle iletişime geçerek doğru bilgileri aktarma yönünde gerçekleşmektedir. Doğru ve rasyonel olan ikinci strateji olmakla birlikte, burada da kafası karışmış, stres altında, psikolojik olarak iyi durumda olmayan hedef kitleleri ikna etmek için mesajların nasıl dizayn edilip, sunulacağı sorunsalı ortaya çıkmaktadır. İlgili kurum mesaj kurgusunu da kapsayan iletişimsel eylemlerinde tek yanlı sunum tekniğini benimseyebileceği gibi, iki yanlı sunum tekniğini de tercih edilmektedir. Mesajın tek yanlı veya iki yanlı olarak dizayn edilmesinin ve sunulmasının farklı hedef kitleler karşısında değişik türden etkileri söz konusudur. Bu durum, Hovland ve arkadaşlarının yapmış olduğu deneyler sayesinde de kanıtlanmıştır.

Söz konusu deneylerden elde edilen sonuçlar kriz yönetim sürecine uyarlandığında; eğer hedef kitlenin eğitim durumu iyi değilse, sadece bir kaynak üzerinden kendine gerekli bilgilendirmeyi sağlıyorsa, kaynağı iyi bir biçimde tanıyor, uzun dönemli değil, kısa dönemli ve hızlı bir etki temin edilmek isteniyorsa tek yanlı sunum

kriz yönetimi için doğru tercih olmaktadır. Lakin bahsi geçen durumların geçmişte meydana gelme olasılığı yüksek olmasına rağmen, kitle iletişim araçlarının dijital platformlarla beraber bireyleri sarmaladığı, eğitim seviyesinin giderek yükseldiği ve yaşadığımız çevrede her gün karşılaştığımız insanların ismini dahi hatırlamakta zorlandığımız günümüzde ilgili tekniğe temkinle yaklaşılmasında, eğer müracaat edilecekse de krizin ilk zamanlarında bilgilendirme maksatlı kullanılmasında ilerleyen süreçlerde ise iki yanlı sunumun esas alınarak hareket edilmesinde yarar bulunmaktadır.

İki yanlı sunum, hedef kitlenin eğitim düzeyinin yüksek olduğu, karşıt düşüncelere sahip bireylerin bir arada bulunduğu, sadece bir bilgilendirme aracını kullanmaktan ziyade farklı araçlardan da yararlandığı, kısa dönemli değil uzun dönemli bir tesir elde edilmek istendiği ve kaynak olarak güvenilirlik düzeyinin yeterince bilinmediği durumlarda kriz yönetim sürecinde yüksek yarar potansiyeli bulunan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem olumlu hem de olumsuz yönlerin birlikte aktarılması hedef kitle içerisinde bulunan karşıt görüşlü bireyler için mesajları daha kabul edilebilir kılmakta, mesaj kurgusu içerisinde kendi görüşlerinin de yer bulması ilgili kişileri radikallemekten ziyade en azından dinlemeye teşvik etmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, iki yanlı mesaj içerisinde yer verilen olumsuz muhtevanın ne yoğunlukta ve mesajın neresinde yer alacağıdır. Hatırlanma düzeyi en yüksek yer mesajın son kısmı olduğundan, olumlu içeriklerin son kısımda, olumsuz kısımların ise, olumlu muhtevayı aşmamak kaydıyla ön kısımda yer alması doğru bir hareket tarzı olacaktır.

Sonuç olarak, kriz anında benimsenen iletişim stratejisi ve kullanılan teknikler krizin etkili bir biçimde yönetilerek sona erdirilmesine ya da kurum için telafisi çok güç zararlar vererek uzayıp gitmesine sebep olacak potansiyele sahiptir. İçinde bulunan durumun değerlendirmesi yapıp, iletişim stratejisini ve bu bağlamda hayata geçirilecek bütün iletişimsel eylem ve işlemleri söz konusu değerlendirme üzerine inşa etmek önemli olmakla birlikte, günümüz şartları göz önüne alındığında iki yanlı sunum tekniğinin kriz yönetimi açısından daha elverişli bir konumda yer aldığını söylemek mümkündür.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. (2009). "Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim", *Kamu-İş*, 10(3), 241-263.
- Akdağ, M. (2005). "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 1-20.
- Akdağ, M. ve Arklan, Ü. (2011). "Kriz Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kriz Yönetimi Sürecine Etkisi/Katkısı", *e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA)*, 6(4), 768-784.
- Aksu, M. (2010). *Kriz Yönetimi: "Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları"*, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Allen, M. (1991). "Meta-Analysis Comparing the Persuasiveness of One-sided and Two-sided Messages", *Western Journal of Speech Communication*, (55), 390-404.
- Arklan, Ü. (2014). "Kriz, İtibar ve Yönetimi: Spesifik Süreçte Yaşamsal Bir Etkileşim", M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), *Kriz Yönetimi: İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*, içinde (205-264), Konya: Literatürk Acedemia.
- Aydede, C. (2007). *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Aykaç, B. (2001). "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2001), 123-132.
- Benoit, W.L. (1997). "Image Repair Discourse and Crisis Communication", *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Biber, A. (2004). *Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Biber, A. (2007). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar: Tanımlar, Örnekler, Açıklamalar, Kaynaklar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bilgin, F.Z. (2010). "Yükselen Ekonomilerde Kriz, Kriz Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri", M. Karacal, H. F. Baklacı ve H. Yetkiner (Ed.), *Küresel Kriz ve Risk Yönetimi: Yanılgılar ve Gerçekler*, içinde (99-125), İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları.

- Budak, G. ve Budak, G. (1998). Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım, İzmir: Basım Yeri Yok.
- Crowley, A.E. ve Hoyer, W.D. (1994). "An Intergrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion", *Journal of Consumer Research*, 20(4), 561-574.
- Davis, A. (2006). Halkla İlişkilerin ABC'si, Ü. Şendilek (Çev.), İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Demir, F.O. (2008-2009). "Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi", *FBE Journal*, (10/11), 1-24.
- Devecioğlu, S. (2003). "Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi", *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*, 2003, Ankara, 1-10.
- Eğinli, A.T. (2014). "Kriz İletişimi", M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), *Kriz Yönetimi, içinde* (33-66), Konya: Literatürk Acedemia.
- Eisend, M. (2006). "Two-Sided Advertising: A Meta-Analysis", *International Journal of Research in Marketing*, (23), 187-198.
- Eisend, M. (2007). "Understanding Two-Sided Persuasion: An Empirical Assessment of Theoretical Approaches", *Psychology&Marketing*, 24(7), 615-640.
- Ekinci, H. ve İzci, F. (2006). "Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 39-54.
- Emre, P.Ö. ve Esener, T. (2009). "Sosyal Medyada Kriz yönetimi", D. Tellan (Ed.), *Halkla İlişkiler: Teori ve Uygulama, içinde* (131-166), Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (2006). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*, Ankara: Erk Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi*, Ankara: Erk Yayınları.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (1990). *İletişim ve Toplum*, Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2005). *Öteki Kuram*, Ankara: Erk Yayınları.
- Ergenoğlu, M. (2011). "Afet Sonrası Kriz Yönetimi", *İdarecinin Sesi*, Mart-Nisan, 33-36.
- Erol, M. (2010). "Ekonomik Kriz ve KOBİ'ler", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 165-181.
- Ertekin, Y. (2000). *Halkla İlişkiler*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Fidan, M. ve Gülsünler, M.E. (2003). "Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 465-474.
- Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, İstanbul: Alfa Akademi.
- Geçikli, F. (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Göksel, A.B. (2010). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güz, N., Küçükdoğan, R., Sarı, N., Küçükdoğan, B. ve Zeybek, I. (2002). *Etkili İletişim Terimleri*, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Hearit, K.M. ve Courtright, J.L. (2003). "A Social Construction Approach to Crisis Management: Allegations of Sudden Acceleration in The Audi 5000" *Communication Studies*, 54(1), 79-95.
- Hovland, C.I., Lumsdaine, A.A. ve Sheefield, F.D. (1985). "Tartışmalı Bir Konuda Kanaat Değiştiriminde <<Tek Yanlı>> Sunuma Karşı <<İki Yanlı>> Sunumun Etkisi", Ünsal Oskay (Ed.), *Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş, içinde* (211-234), Ünsal Oskay (Çev.), Ankara: A.Ü. S. B. F. ve Basım Yayın Yüksekokulu Basımevi.
- İnceoğlu, M. (2011). *Tutum Algı İletişim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kadıbeşegil, S. (2004). *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı*, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Karaköse, T. (2007). "Örgütler ve Kriz Yönetimi", *Akademik Bakış*, (13), 1-15.

- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2010). “Krizin Organizasyonların Yönetimsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, KAU İİBF Dergisi, 1(1), 23-40.
- Kazancı, M. (2007). Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kazancı, M. (2014). “Kriz Dönemleri ve Kuruluşlar”, M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), Kriz Yönetimi, içinde (17-32), Konya: Literatürk Academia.
- Kerimoğlu, N. (2016). Felsefenin Kısa Tarihi, İstanbul: Kamer Yayınları.
- Mutlu, E. (2012) İletişim Sözlüğü, Ankara: Sofos.
- Nardalı, S. ve Çivi, E. (2004). “Kriz Yönetimi ve TOFAŞ”, Sosyal Bilimler, 2(1), 79-93.
- Öğüt, A. (2003). “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9), 287-303.
- Özden, K. (2009). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Parsons, W. (1996). “Crisis Management”, Career Development International, 1(5), 26-28.
- Peltekoğlu, F.B. (2007). Halkla İlişkiler Nedir?, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Pheng, L.S.,Ho, D.K.H. ve Ann, Y.S. (1999). “Crisis Management: A Survey of Property Development Firms”, Property Management, 17(3), 231-251.
- Pira, A. (2005). Halkla İlişkiler İçin Okumalar, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2008). Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sayimer, İ. (2008). Sanal Ortamda Halkla İlişkiler, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Seitel, F.P. (2016). Halkla İlişkiler Uygulaması, S. Mengü (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Steyn, B. (2011). “Halkla İlişkiler Stratejist Rolü”, Ç. K. Şatır (Ed.), Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e, içinde (119-174), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TDK (2017). Bunalım. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=BUNALIM](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=BUNALIM) (Erişim Tarihi: 01.01.2017).
- Tellioğlu, C. (2000). Halkla İlişkiler Pratiği El Kitabı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tengilimloğlu, D. ve Öztürk, Y. (2008). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Topaloğlu, M. ve Tunç A. (1997). “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 8(1), 88-94.
- Türk, M.S. (2007). “Kriz Planlamasında Proaktif Yaklaşımın Önemi ve Hızlandırılmış Tren Kazası Örneği”, M. Işık (Ed.), Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım, içinde (119-155), Konya: Eğitim Kitabevi.
- Ulmer, R.R. ve Sellnow, T.L. (1997). “Strategic Ambiguity and The Ethic of Significant Choice in The Tobacco Industry’s Crisis Communication”, Communication Studies, (48), 215-233.