

Kaos Teorisi ve Kriz İletişimi: Belirsizlik Ortamında İletişim Yönetimi

Dr. Faruk YAZAR¹

Öz

Kaos teorisi sosyal bilimlerde giderek daha çok gündeme gelmektedir. Modern dönemde düzen ve kaos birbirinin ikizi olarak yeni normali oluşturmaktadır. Yeni normalde kurumlar stratejik yönetim yaklaşımlarını yeniden gözden geçirerek, esnek, doğrusal olmayan olgulara karşı dinamik bir bakış açısı geliştirmek ve yeni çevre koşullarına ayak uydurmak zorundalar. Yeni normalin oluşturduğu belirsizlik ortamında kurumların değişime uyum sağlaması ve krizlerle başa çıkması için kaos yaklaşımı öne çıkmaktadır. Örgütlerin kaos teorisinin sunduğu bakış açısı ile yeni normalin şartlarına adapte olmaları sürdürülebilirlik açısından büyük öneme sahiptir. Çalışmada kaos teorisinin kavramsal incelemesi yapılarak, kriz iletişimi ve kaos yaklaşımı arasındaki ilişki incelenmektedir. Belirsizlik ortamında örgütlerin karşı karşıya kaldıkları meydan okumalara karşı iletişimin merkezi rolüne değinilerek kriz iletişimine kaos penceresinden nasıl bakılabileceği ele alınmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kaos Teorisi, Kriz iletişimi, Belirsizlik, Risk

Chaos Theory and Crisis Communication: Communication Management In Uncertainty Environment

Abstract

Chaos theory has been getting more and more popularity in social sciences. In the modern period, order and chaos constitute the new normal as twin. In the new normal, institutions have to reconsider their strategic management approach, develop a dynamic perspective on flexible, non-linear phenomena and adapt to new environmental conditions. In the uncertainty environment created by the new normal, the chaos approach comes forward for institutions to adapt to changes and cope with crises. In terms of sustainability, it is highly important for organizations to adapt to the conditions of the new normal with the perspective offered by the chaos theory. In this study, the conceptual analysis of chaos theory is made and the relationship between crisis communication and chaos approach is examined. It is of great importance for organizations to adapt to the conditions of the new normal with the perspective offered by the chaos theory, considering sustainability. How it may be possible to view crisis communication through the window of chaos is discussed, referring to the central role of communication against the challenges faced by organizations in an environment of uncertainty.

Keywords: Chaos Theory, Crisis communication, Uncertainty, Risk

¹ İstanbul Ticaret Üniversitesi, fyazarpr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1663-1371>

Giriş

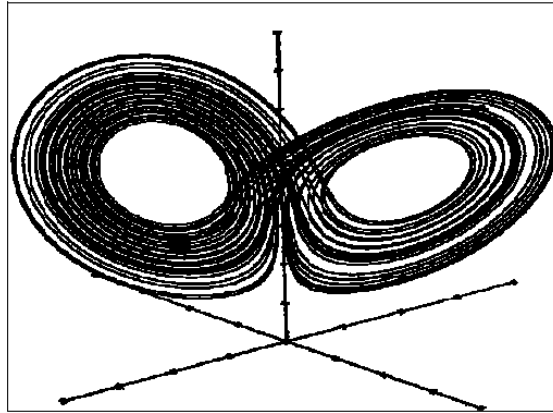
Amerika Birleşik Devletleri Ulusal İstihbarat Konseyi, 2008'de Global Trendler 2025: Değişen Bir Dünya başlıklı bir rapor yayınladı. Bu rapora göre, yakın bir gelecekte dünyanın karmaşa çalkantılar, kaos ve şiddet olayları ile karşı karşıya kalacağı vurgulanmıştı (Kotler & Caslione, 2017). Küresel düzeyde uluslararası sistemdeki belirsizlikler, terör ve şiddet olaylarının yoğunlaşması, ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, salgınlar, tek taraflı politikalar, artan milliyetçilik gibi olgular belirsizliği derinleştirmiştir. Kotler'e göre bu belirsizlik ortamında iş dünyası belirli bir öngörülebilirliğe sahip olmaktan ziyade daha karmaşık bir yapıda varolmak için mücadele verecektir. Bu karmaşık yapı, artan belirsizlik ve çalkantılar yeni normali oluşturmaktadır (2017: 23-33). Yeni normal, şirketleri ve devletleri daha dinamik ve yeni stratejik yaklaşımlar geliştirmeye zorlamaktadır. Yeni normal güvensizlik, belirsizlik ve düzensizlik oluşturduğu için şirketler ve devletleri büyük bir meydan okuma ile karşı karşıya bırakmaktadır. İçinde bulunduğumuz yüz yılda toplumlar çok hızlı bir değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Bu değişim dalgası içerisinde geleneksel kurumsal yapılar kendilerini dönüştürerek yeni normale ayak uydurmak zorundalar (Öge, 2005: 285). Değişimin hızı yeni normalde kaos karşısında alınacak tedbirleri de karmaşık ve sınırlı bir hale getirmektedir. Küreselleşme ile birlikte artan belirsizlik ve değişim dinamizmi toplumları daha karmaşık ve kaotik gelişmelerle yüzleşmek zorunda bırakmaktadır (Turunç, 2017: 47). Yeni normalin oluşturduğu belirsizlik ortamında kurumlar daha fazla risk ile karşı karşıya kalmaktadır. Kaos, belirli bir dönem için katlanılması gereken bir durumu değil, sürekli ve kalıcı bir yapıyı yani yeni normali ifade etmektedir. Kaos teorisi, daha holistik ve dinamik bir bakış açısı sunması dolayısıyla kriz iletişimine farklı bir bakış açısı getirmektedir. Kriz yönetiminin büyük oranda iletişimsel bir süreç olması dolayısıyla kriz iletişimi, krizin yönetilmesinde merkezi bir rol oynamakta ve kriz durumlarının aşılmasında etkili mekanizma oluşturabilmektedir. Kurumların dış çevre ile olan ilişkilerinin yeniden yapılandırılmasına ve iyileştirilmesine büyük katkı sağlamaktadır (Bulunmaz, 2014: 121).

Kaos Kavramı

“Kaos sözcük anlamı itibariyle günlük dilde, “karmaşıklık, düzensizlik, belirsizlik” hatta anarşi” gibi ifadeleri çağırır. Kavram, Yunanca “boşluk, yarı, hudutsuzluk” anlamlarına gelen “Khaos” kelimesinden gelmektedir” (Öge, 2005: 286-287). Kaos terimi günlük dilde kargaşa gibi anlamlara gelirken (<https://sozluk.gov.tr/>, 2020) bilimsel yaklaşımda düzensizliğin içindeki düzen anlamına gelmektedir. Geleneksel bilimsel yaklaşımda kaos ve düzen birbirinin karşıtı olarak görülmektedir. Kaos teorisine göre düzen ve kaos “birbirlerinin aynadaki yansımalarıdır” (Arıcıoğlu & Karabıyık, 2019: 149). Kaos, davranış kalıplarının düzensiz fakat benzer şekillerde ortaya çıktığı, öngörülemeyen düzenli bir düzensizliği tanımlamaktadır (Tetenbaum, 1998: 24). Zygmunt Bauman da, kaosu düzenin ikizi olarak nitelendirmektedir. Ona göre, düzen kaos olmayan şeydir; kaos ise düzenli olmayan şeydir. “Düzen ve kaos modern ikizlerdir. Bunlar, ilahi olarak emredilen ne zorunluluktan ne de rastgelelikten haberi olan, yalnızca var olan -kendi varoluşunu da düşünmeyen- dünyanın dağılışı ve çöküşünün ortasında doğdular. İşte biz, düzen ve kaos çatallaşmasından önce var olan bu düşüncesiz ve dikkatsiz dünyayı kendi terimleriyle tanımlamakta zorlanıyoruz...Düzenin tek alternatifi kaostur.” (Bauman, Modernlik ve Müphemlik, 2017: 16-19). Kaos, tümüyle anlaşılmaz ve rastgele bir karmaşa anlamına gelmemektedir (Bayramoğlu, 2016: 51). Roderick V. Jensen'e göre kaos, “deterministik, nonlineer dinamik sistemlerin düzensiz, öngörülemeyen davranışlarıdır” (Akt. Gleick, 2005: 361). Davranış ve hareketleri öngörülemeyen ve her seferinde yeni bir hareket sergileyen kaotik yapı, dinamik olmayan sistemlerle ilişkilidir. Doğrusal sistemler öngörülebilir ve çevre ile ilişkisinde sistemik bir yapı iken, kaotik sistemler doğrusal olmayan, öngörülemez, süreç temelli bir yapı ortaya koymaktadır. Kaotik yapılar başlangıç noktasına hassas bir duyarlılığa sahiptir. Bu yüzden başlangıç koşulları tam bilinmeden geleceğe ilişkin öngörüler mümkün olmamaktadır. Kaotik sistemler öngörülemezlik ve belirsizliğin yanı sıra kendi içerisinde bir düzen barındırmaktadır (Gökmen, 2009: 67). Matematikçi Strogatz, “doğrusal olmayan durumun şartı bir düzen kaynağı olabileceğini belirtmektedir. Doğrusal olmayan durum

kaos doğurur ve doğrusal olmayan durum kaosu dindirir.” (Akt. Yıldız, 2013: 59). Kaos içinde şans unsurları içerse de rastgele bir düzensizlik değildir. Kaos teorisi doğrusal olmayan, neden sonuç ilişkisinde ortaya çıkmayan sistemlerin davranışlarını anlamaya çalışır. Bu sistemler bir bütün olarak ele alındığında belirli kalıplar ve davranışlar yansıtmaktadır. Bununla birlikte kaotik sistemlerin geçmişteki davranışlarına bakılarak gelecekteki yönelimleri tahmin edilemez. Kaos rastgele bir sistem değil, hem belirleyici hem de öngörülemez bir yapıdır (Murphy, 1996: 96). Kaos teorisi ile ilgili ilk önemli çalışma Fransız matematikçi Henri Poincaré tarafından 19. yüzyılda yapılmıştır. Ona göre, “çok değişkenli sistemlerde kalıcı çözümler bulunmamaktadır. Dikkatlerimizden kaçan küçük noktalardan biri, öylesine büyük ve önemli sonuçlara neden olur ki, biz de kalkıp bu sonucun rastlantı sonucu ortaya çıktığını söyleriz. Tabiatın yasalarını ve evrenin başlangıç anındaki durumunu tam olarak bilebilmiş olsaydık, evrenin başlangıç durumunu izleyen daha sonraki anlardan birinde hangi durumda olacağımızı da tam olarak öngörmemiz mümkün olabilirdi. Başlangıç koşullarındaki küçük bir hata nihai olguda muazzam bir hataya neden olacaktır. Bu durumda, olacağı öngörmek olanaklı değildir” (Akt. Öge, 2005: 287). Edward Lorenz’in 1961 yılında yaptığı çalışması kaos teorisinin gelişimine önemli katkı sağladı. Lorenz, sayısal benzetim ile havayı en basit şekilde birkaç fonksiyonun zamana göre değişimiyle ifade edebilen bir hale getirmişti. Başlangıç durumuna hassas bağlılık ilkesi Lorenz’in çalışmasında kendini göstermiştir. Deterministik bir yaklaşımla hava olaylarının uzun süreli olarak tahmin edilebileceği varsayılıyordu. Lorenz hava tahmini için kullandığı bilgisayar programına virgülden sonraki verileri girmeden kestirme bir yol izledi. Önceki verilerden tamamen farklı sonuçlar ortaya çıkmıştı. Program girdileri arasındaki çok küçük farklar sonuçları değiştirmişti. Çok küçük etkiler büyük sonuçlar oluşturabiliyordu. Lorenz bu durumu kelebek etkisi metaforu ile betimlemiştir. Buna göre önemsiz bir hava hareketi gittikçe artan güce sahip olabilir ve kıtaları etkileyen bir harekete dönüşebilir. Hava hareketleri doğrusal olmayan bir sistemi ifade etmektedir (Kurt & Kasap, 2011: 130,132). Lorenz’in çalışmasında kelebeğe benzetilen şekil “düzensiz bir veri akışı içinde sağlam ve güzel bir yapının” bulunduğunu ifade etmektedir (Turunç, 2017: 51).

Lorenz Çekicisi



Kaynak: Gleick, 2005: 24

Karmaşık sistemlerin modellenmesinde bilgisayarın ilk kullanıldığı alan olan hava durumu tahmini öncü bir rol oynadı. Kaos teorisi daha sonra sosyal bilimlerde, yönetimden, psikolojiye, politikadan halkla ilişkiler ve kriz iletişimi gibi çeşitli alanlara uygulanmaya başladı (Gleick, 2005: 14). Teori, deterministik paradigmanın sonuç odaklı, öngörüye dayalı yapısının aksine sürece ilişkin etmenlerin karakteristiğini ortaya koymaktadır. Buna göre kaos teorisi, sonuç odaklı uzun vadeli, sıfır toplamı, doğrusal bir yaklaşım yerine doğrusal olmayan, dinamik süreç temelli bir yapıyı ifade etmektedir (Arıcıoğlu & Karabıyık, 2019: 148).

Kaos Teorisinin Temel kavramları

Kaos teorisi, Henri Poincaré, Edward Lorenz, Mandelbrot gibi birçok araştırmacının katkıları gelişmiştir. Özellikle deterministik, doğrusal geleneksel paradigmanın varsayımlarına karşı, karmaşık

yapıların anlaşılmasına katkı sağlayacak yeni bir paradigma oluşturmuştur. Kaos teorisinin temel bazı varsayımları ise şu şekilde sıralanabilir:

- 1. Başlangıç durumuna hassaslık ilkesi:** Lorenz'in çalışmaları ile özdeşleşen bu prensip kelebek etkisi metaforunda kelebeğin kanadını ilk çırdığı andaki koşulları ifade etmektedir (Arıcıoğlu & Karabıyık, 2019: 149). Bu metafor karmaşık sistemlerdeki geleneksel yöntemlerin anlaşılabilir ölçülemez küçük varyans etkilerine karşı açıklık ve hassasiyeti vurgulamaktadır (Seeger, 2002: 331). Doğrusal olmayan sistemlerin çoğu bu ilkeye göre hareket eder. Kaotik sistemlerde birçok değişken söz konusu olduğu için en küçük bir unsur sistemde büyük değişimlere neden olabilmektedir. Kaotik sistemler dinamik ve düzensiz oldukları için çevrelerine istikrarsız bir şekilde karşılık verirler (Gökmen, 2009: 68).
- 2. Çatallanma:** Kaotik sistemin yapısını, karakterini, sistemin yönünü ansızın değiştirebilen istikrarsızlığa yönelik bir eğilimi ifade etmektedir. Bu tür bir durumda sistem bir öncekine benzeme ya da çok farklı olabilecek bir noktaya geçerek kendini yeniden düzenler. Çatallanma tahmin edilebilirken sonuçları tahmin edilemez. (Murphy, 1996: 97). Tüm karmaşık sistemler çatallanma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte sistemler daha yüksek ve karmaşıklık seviyeye ulaştığı zaman ve bağımlılık, bağlantı ve çevresel değişim seviyesi arttığında çatallaşma daha muhtemel olmaktadır (Seeger, 2002: 332).
- 3. Tuhaf Çekiciler:** "Sistem davranışları, farklı çekici öğelerin etkisi altına girme eğiliminde olması durumudur" (Okay, 2019). Çekiciler, dinamik sistemlerdeki hareketin faz uzayında oluşturduğu şekillerdir. Tuhaf çekiciler başlangıç koşullarına hassas bağıllık gösterirler (Kurt & Kasap, 2011: 38).
- 4. Fraktallar:** Kaos teorisine göre karmaşık sistemlerin ölçülmesi konusundan türemiştir (Sellnow vd., 2002). "Fraktal, düzensiz, parçalı, kırıklı ve kesikli şekilleri betimlemek, hesaplamak ve düşünmek için kullanılacak bir araç yerine geçen bir kelimedir." (Gleick, 2005: 134).
- 5. Kendiliğinden örgütlenme:** Kaotik sistemdeki bileşenlerin etkileşimlerinden kaynaklanan bir süreçtir. Sistemin unsurları arasındaki ilişkilerden doğan ve kendiliğinden gelişen bir durumdur (Bayramoğlu, 2016: 58). Kaotik sistemlerde düzensiz gibi görünen yapı kendi kendini spontane bir şekilde örgütlenme kabiliyetine sahiptir. Böylelikle dinamik sistemlerde sistem unsurları arasındaki etkileşimden doğan kendi kendine örgütlenme sistemin devamlılığını yenileyerek sağlamaktadır.

Doğrusal olmayan sistemler düzenli düzensizlikler gösterdiği için belirsizlik oluşturmaktadır. Belirsizliğin arttığı durumda çeşitli riskler söz konusu olmaktadır. Böyle bir ortamda belirsizliğin yönetimi daha önemli olmaktadır.

Belirsizlik ve Risk

Günümüzde risk kavramı özellikle modernitenin oluşturduğu kaotik belirsizlik içinde ekonomi, uluslararası ilişkiler gibi pek çok alanda kullanılan ve çok çeşitli durumlara atıfta bulunmak için kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Çınarlı, 2009: 3-18). Risk kavramı geleneksel toplumlarda, ortaçağda bulunmuyordu. Risk, sanayileşme ve küreselleşme ile birlikte modern toplumun belirleyici bir özelliği haline gelmiştir. Risk nosyonu, olasılık ve belirsizlik fikirlerinden ayrılmaz. Risk, gelecekteki olasılıklar düşünülerek etkin biçimde değerlendirilen tehlikeleri anlatır. Kapitalizm bu bağlamda risksiz düşünülemez (Giddens, 2000: 35-42). Ulrich Beck, "modernitenin risklerinin endüstrileşmenin ürünü olduğunu ve küreselleştikçe sistematik olarak yoğunlaştığını ifade etmektedir. Riskler, küreselleşme ile artık çıkış noktasına ait değil. Küresel terörizm, finansal krizler gibi uluslararası sorunlar artık kontrol edilemez bir noktaya doğru ilerlemektedir. Modern toplum riski çeşitli paydaşlara yayarak sorumluluğu dağıtmaya çalışmaktadır. Bu da fiil ve fail arasındaki nedensellik ilişkisinin yok olmasına ve riskin sorumluluğunun belirsizleşmesine neden olmaktadır" (Çınarlı, 2009:

7,8). Ulrich Beck'e göre risk, modernleşmeyle daha radikal bir hal alan insan eylemlerinin geleceğe yönelik istenmeyen sonuçlarını kontrol altına almayı ve öngörebilmeyi hedefleyen modern bir yaklaşımdır. (Akt. Eryeşil, 2009: 192-196). Riskin bir pozisyondan diğerine geçmekle ilgili olduğunu belirten Sennett, 'modern topluluklardaki hareketliliğin risk alanlarını arttırdığını' söylemektedir. (Akt. Yıldız, 2013: 77). Risk belirsizlikten ayrı düşünülemeyecek bir olgudur. Risk ve belirsizlik modern toplumları tanımlayan en önemli özellikler arasında yer almaktadır. İletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşme organizasyonların hedef kitle ve çevreleri ile ilişkilerinde önemli değişimler oluşturmuştur. Özellikle kriz dönemlerinde organizasyonların yaşadığı türbülans kısa bir sürede krizin boyutlarının genişlemesini mümkün kılmaktadır. Krizler kısa bir sürede küresel bir boyuta taşınabilmektedir. Yerel ve küresel arasındaki bu akışkanlık işletmelerin çevresini yeniden tanımlamasını zorunlu hale getirmektedir. Bu yeni çevreyi tanımlayan en önemli özellik belirsizliktir. (Yıldız, 2013: 63). Bauman, modernitenin yaşadığı kaosu betimlerken belirsizliği şu şekilde tanımlamaktadır: "Bir nesne ya da bir olayın birden fazla kategoriye sokulabilmesi demek olan müphemlik, dile özel bir düzensizliktir, yani dilin icra ettiği adlandırma (sınıflandırma) fonksiyonunun iflası. Bu düzensizliğin temel belirtisi, belli bir durumu doğru biçimde okuyamadığımız ve alternatif eylemler arasında seçim yapamadığımız zaman hissettiğimiz keskin rahatsızlıktır." (Bauman, 2017: 11). Bauman, dile özgü belirsizliğin dilin normal hali olduğunu belirterek bu ikilem gibi görünen yapıyı şu şekilde açıklar: "İşte bu durumda doğan endişeden ve bunu takip eden kararsızlıktan dolayı, müphemliği bir düzensizlik olarak yaşarız; o zamanda ya kullandığımız dili yetersizlikle suçlarız, ya da kendimizi dili yanlış kullanmakla. Hâlbuki müphemlik, dilde ya da dilin kullanımında yatan bir patolojinin sonucu değildir; dilsel pratiğin sıradan bir unsurudur" (Bauman, 2017: 14).

Belirsizlik her ne kadar, kurumları ve işletmeleri tehdit eden durum olarak görünse de bir taraftan yeni fırsatlar da sunmaktadır. Belirsizlik aynı zamanda modern insanın bir silahıdır. Postmodern toplumlarda belirsizlik artık bir tehdit değil yeni fırsatların da habercisidir (Bauman, 2017: 384). Böylelikle düzen ve düzensizliğin iç içe girdiği postmodern dünyada kaotik sistemler bir tehdit unsuru ve yeni fırsatları barındıran bir olasılık durumu oluşturmaktadır. Kaotik yapıda örgütler ve devletler için de fırsat ve tehditler söz konusudur. İş dünyası belirsizlik ve öngörememe karşısında sistemin sürdürülebilirliği bakımından tehdit hisseder. Belirsizlikle mücadele, iş dünyasının en önemli başlıkları arasında yer almaktadır. Firmalar belirsizlik ortamında riskleri ve kaotik yapıları daha iyi yönetebilmek için stratejilerini gözden geçirmek zorundadır. Kotler, bugün ve gelecekte, belki de bir şirketin neye sahip olduğu ya da ne ürettiğini sormak, şirketin çalkantıları tespit etme, kaosu öngörebilme ve riskleri yönetebilme yetenekleri ile ilgili sorular kadar önemli olmayacağını söylemektedir (2017). Kaos ortamında kurumlar sürekli bir belirsizlik ile karşı karşıyadır. Tüz, bu ortamda yönetim yaklaşımındaki değişiklikleri şu şekilde sıralamaktadır (Akt. Öge, 2005):

- Analiz kendi önceliklerini yitirmektedir,
- Neden sonuç ilişkisi anlamını yitirmektedir,
- Uzun dönemli planlama yapmak imkânsız hale gelmektedir,
- Vizyon kavramı anlamını kaybetmeye başlamaktadır,
- Sürekli görüş birliğinin olduğu ve güçlü olan kültürler tehlikeli olmaya başlamaktadır.

"Riskleri tanımlamak ve yönetmek çok basit bir iş değildir. Riskleri önceden tahmin edebilmek için; senaryo ve strateji geliştirmek, fırsatları değerlendirmek, liderlere yeni bir disiplini yavaş yavaş aşılmasını öğretmek gerekir. Bu yeni ve gerekli davranış biçimleri gündelik karar alma süreçlerinin parçası haline geldiğinde kaosun sarsamadığı bir kültür yaratır. Bu yoldan giden şirketler çalkantılar çağında başarıyı yakalayacaklardır" (Kotler & Caslione, 2017: 120). Modern dönemde sürekli bir kaostan söz edilmektedir. Bu durum, kurumlar, devletler için bir kabus halindedir. Ne var ki, sürekli kaos hali ile yaşamak ve bu kaosun içinde oluşacak fırsatlara hazır olmak gerekmektedir. Bauman'a göre, "Düzenin tek alternatifi kaostur. Düzenin ötekisi, belirlenemeyen ve öngörülemeyen pis havasıdır. Öteki bütün korkuların kaynağı ve arketipi olan belirsizliktir. Kaosun olumsuzluğu olmazsa düzenin olumluluğu da olmaz. Kaos olmadan düzen olmaz." (Bauman, 2017: 19). Bu yeni normale hazır olmak kurumların, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için son derece önemli olmaktadır. Belirsizliğe

herhangi bir hareket noktası olmaksızın uyum zorunluluğu organizasyonları daha esnek ve dinamik bir yapıya geçmeye zorlamaktadır (Yıldız, 2013: 56).

Sürekli kaos ortamında oluşan belirsizlikler işletmelerin nasıl yol alacakları konusunu öne çıkarmaktadır. Bu noktada Kotler, kaos yönetimi kavramını ileri sürerek bunu şu şekilde açıklıyor: “Çalkantıların ve kaosun tespit ve analiz edilmesi, çalkantılara ve onun yarattığı kaosa uygun tepki verilmesine yönelik sistematik bir yaklaşımdır.” (Kotler & Caslione, 2017). Kaos yaklaşımında işletmeler dinamik ve bütüncül bir yaklaşımla çevredeki hızlı değişime uyum sağlamaya çalışmalı ve güçlü bir iletişim mekanizması oluşturmalıdır (Turunç, 2017: 59, 66). Kaos yönetim stratejisinin en temel unsuru, yönetimin tüm karar birimleri ile birlikte şirketin karşılaşması en muhtemel senaryoların geliştirilmesidir. En kötü, en beklenen ve en iyi durum senaryoları oluşturularak hazırlık yapılmalıdır. Kaos ortamında yönetimin amacı, esnek, güçlü ve dayanıklı, yaşamını sürdürebilme ve büyüme yeteneğine sahip bir şirket yaratabilmektir (Kotler & A. Caslione, 2017: 108,124). Riskin ve belirsizliklerin hakim olduğu modern dünyada kriz geçici bir durumu değil sürekli varolan bir olgudur. ‘Krizde olmanın sürekliliği’ yeni normalin bir gerçekliğidir (Yıldız, 2013: 76). Bu yeni normalde krizlerin yönetilmesi için kaos teorisinin sunduğu yaklaşım örgütlere yeni perspektifler sunmaktadır.

Kaos ve Kriz İletişimi

Kriz genel olarak bir sistemdeki arızanın oluşturduğu stres olarak tanımlanmaktadır. Bir kriz, paydaşların çevre, güvenlik, sağlık ve ekonomik konularla ilgili beklentilerini tehdit eden ve bir kurumun performansını ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçlar oluşturabilecek öngörülemeyen bir olayın algısıdır (Coombs, 2015: 18-19). Hermann'a göre bir krizden söz edebilmek için şu üç koşulun birlikte ortaya çıkması gerekmektedir (Peltekoğlu, 2007: 442):

- Kuruluşun itibarının sarsılması
- Sorunun çözülmesi için sürenin çok sınırlı olması
- Kuruluş tarafından beklenmeyen zamanda meydana gelmesi

Bauman krizi, “olayların normallik diye kabul edilemeyen duruma meydan okuduğu ve rutin eylemlerin geçmişte alıştığımız sonuçları artık getirmedikleri durum” olarak tanımlanmaktadır (2014: 150). Kaos teorisine göre ise kriz, sistemdeki çatallanma noktası, ya da önceki durumdan ayrılan yapının temel olarak bozulması, sistemin karakter ve yapısının radikal bir değişimdir. Kaos teorisine göre organizasyonların karmaşa ve çevresel bağımlılık seviyesinin yüksek olması kriz durumları ile karşılaşmalarını daha muhtemel bir hale getirmektedir (Seeger, 2002: 332). Kaos aynı zamanda “iç içe geçmiş krizleri ifade etmektedir. Krizler kaoslara göre sebepleri bakımından daha anlaşılabilir durumlardır. Krizlerde bir geçicilik ve yönetilebilirlik durumu varken kaosta bir sürüklenme” söz konusudur (Yıldız, 2013: 59). Kriz iletişimi kaos teorisinde önemli bir yere sahiptir. Organizasyonlarda ortaya çıkabilecek ani bir kriz birçok değişkeni kaotik bir etkileşim içinde birleştirir. Krizler, zamanla artan bir hızla karmaşık olaylar dizisi şeklinde gelişir. Krizlerin yaşam döngüsü içinde kurumlar bir krizin başında yani akut dönemde olayları etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir. Organizasyonlar bu kritik dönemde süreci doğru yönetemediğinde kriz tırmanışa geçer ve yönetilme kapasitesi kaybolmaya başlar. Kontrolten çıkma aşaması ile birlikte kaotik sistemlerle benzer bir yapı sergiler (Murphy, 1996: 102-106). Örgütlerin yoğun bir şekilde çevreden etkilendiği küresel ortamda çevresel bağımlılık ve değişimle ilişkili olan krizler genellikle kaos teorisinde sistem çatallaşması olarak tanımlanmaktadır (Sellnow vd., 2002: 271). İşletmeler çevresel etkilere açık olduğu için kurumları etkileyen dış çevrenin karmaşıklığı belirsizlik oluşturmaktadır. Özellikle küreselleşme ile birlikte krizler geçici değil kalıcı bir özellik göstermektedirler. Örgütler kapalı bir sistem olmadığı için çevrenin etkisine açıktır. Böyle bir ortamda küçük bir kriz büyük sorunlara dönüşebilmektedir (Kazancı, 2014: 18). Krizler bir organizasyonu yeni ve beklenmeyen durumlar karşısında çatallanma olarak hareket etmektedir. Kaotik sistemde olaylar tuhaf çekicilere bağlı olduğu sürece değişimi uygulamak zordur (Murphy, 1996: 108). Murphy kaos teorisi bakımından örgütlerin yüksek belirsizlik ve istikrarsızlık durumunda krize müdahalede şunlara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Murphy, 1996: 110):

- Değişim, hedef kamunun kendi içerisinde gelişmeli. Dışardan empoze edilemez, fakat değişimin tohumu ekilebilir.

- Krize en etkili müdahale bir grubun kendi istikrarını bozma yolunda ilerlediği zaman gerçekleşir.
- Bu şekilde olan kriz noktalarında olaylar kendi şeklini alması diye hızlı hareket edilmelidir, Murphy'ye göre, kaos teorisi organizasyonlar ve kamuları arasındaki ilişkiler için pratik bir çözüm kaynağı olmaktan ziyade çok yararlı bir analogi sağlamaktadır. Sebep ve sonuç ilişkileri hakkında yetersiz bilgi olduğunda ve sosyal aktörlerin öngörülemez bir şekilde eyleme geçmesi durumunda sorunların yapılandırılmasına yardımcı olmaktadır (Murphy, 1996: 110). Krizler ve felaketler kaotik durumları ortaya çıkartır; insan ve doğal sistemler arasındaki karmaşık ilişkileri gösterir. Bu nedenle sebep ve sonuç arasındaki ilişkiyi, karar ve eylemlerin sonuçlarını anlamak karmaşık bir süreçtir. İnsan eylemi ya da eylemsizliği ve kriz fenomenlerinin gelişimi arasındaki sınırlar artan karmaşıklıktan dolayı belirsizleşmektedir. Birçok istikrarlı sistem küçük değişimlerden etkilenebilmektedir. Kelebek etkisi metaforu bu etkinin merkezinde yer almaktadır. (Ritchie, 2004: 672). Seeger'e göre kaos teorisi, organizasyonel kriz esnasında sistem çöküşünü anlamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Kaos teorisi aynı zamanda organizasyonel krizle iletişimsel boyutları bakımından sistem istikrarı, istikrarsızlığı, düşüş ve yenilenme kavramları ile ilişkilidir. Böylece geleneksel kriz iletişimi ve halkla ilişkilerin stratejik yanıt çerçevesinin ötesinde geniş bir kavramsallaştırma söz konusu olmaktadır. İletişim süreçleri rutin organizasyonel faaliyetlerde ve kaotik kriz noktalarında merkezi bir rol üstlenmektedir (2002: 329). Organizasyonların iletişim süreçlerinde küçük iletişim kusurları, iletilerin yanlış yorumlanması gibi durumlar kaotik sonuçlara yol açabilmektedir. Başlangıç durumuna hassas bağlılık ilkesi çerçevesinde sistem içindeki küçük bir hareket kelebek etkisi oluşturarak krize neden olabilmektedir. NASA'nın Challenger uzay mekiğinin, iletişim sürecindeki bir hata yüzünden kazaya uğraması da kelebek etkisi için önemli bir örnektir (<https://www.ntv.com.tr/>, 2013). Sistemler kaotik bir davranış sergiledikleri zaman kriz ile ilgili riskin doğru değerlendirilmesi imkânsız hale gelebilmektedir (Seeger, 2002: 332). Kaos teorisi, sistem bir krize girdiği zaman krizin yıkıcı etkilerinin arasından kendi kendini örgütlenme ilkesi bağlamında devreye girerek sistemin yenilenmesine olanak sağlamaktadır. Bu ilke daha çok doğal felaketlerde karşılaşılabileceği bakımından kayda değerdir (Seeger, 2002: 333). Kaos teorisine göre, sistemde çatlama olduğu zaman ardından kendi kendine örgütlenme oluşmaktadır. Burada amaç, sistemin devamlılığının sağlanmasıdır (Sellnow vd., 2002: 288). Doğal bir felaketin oluşturduğu kaotik durumda insanlar kendiliğinden örgütlenerek bir direnç ve yapı oluştururlar. 11 Eylül saldırıları esnasında böyle bir örgütlenme söz konusu olmuştur. 1987'de Güney Kaliforniya depreminden sonra trafik lambalarının çalışmadığı bir esnada insanlar aynı şekilde kurallara uyma davranışı göstermiştir. Kaotik sistemlerde örgüt çeşitli çekiciler ve etkenlerle karşılaşmasına rağmen sistemin devamlılığını sağlayabilecek bir esneklik olarak kendi kendine örgütlenme davranışı gösterebilmektedir. Kauffman'a göre kendi kendine örgütlenme yarı evrimsel bir ilkedir. Buna göre kaotik yapıda eylem spontane bir şekilde görünmesine rağmen doğrusal olmayan sistemlerin bir özelliği olarak belirli bir düzen içerisinde gerçekleşmektedir (Akt. Seeger, 2002; Arıcıoğlu & Karabıyık, 2019).

Liska ve diğerleri de Kingston kömür külü sızıntısı krizinde kendi kendine örgütlenmenin kriz yanıt stratejisi olarak öne çıktığını tespit etmişlerdir (2013). Sellnow ve diğerlerinin çalışmasında 1997'de Kızıl Nehir Vadisi'nde yaşanan sel felaketinde kendi kendine örgütlenmenin bir kriz yanıt stratejisi olarak öne çıktığı belirtilmektedir (Sellnow vd., 2002). Özellikle doğal afetlerin oluşturduğu krizler dinamik olmayan sistemler için tipik özelliklere sahiptirler. Örneklerde görüldüğü üzere fraktallar, çekiciler, çatlama ve özellikle kendi kendine örgütlenme bu tür krizlerde daha açıklayıcı bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Kendi kendine örgütlenmeyi bazı teorisyenler anti kaos olarak ayna imajı ile betimlemektedir. Buna göre düzensiz sistemler kendiliğinden daha yüksek bir düzen aşamasına gelebilir (Sellnow vd., 2002). Bauman (2017) da düzen ve kaosu birbirinin yegane alternatifi olarak tanımlamıştı. Kendi kendine örgütlenme bu anlamda kaosu içinde sistemin kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan bir düzen olarak ortaya çıkmaktadır. Kaos teorisi, kriz sonrası durumlarda geleneksel doğrusal sebep sonuç yaklaşımının ötesinde kriz iletişimini analiz etmek için geniş bir perspektif sunmaktadır. Kaos teorisi değerlerin değişimi ve işbirliği ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi gibi birleştirici ilişkilere olanak tanımaktadır; krizlerin öngörülemez ve doğrusal olmayan doğasını yakalayan bir metafor sağlamaktadır. Sistemdeki küçük bir dalgalanma kaosa neden olduğu için kaos teorisi hem sistemin restore edilmesi hem de beklenmedik kesintileri/krizleri anlamının bir yöntemi olarak kriz iletişimine uygulanmıştır (Liska vd., 2013: 181). Kaotik yapılarda çatlama olduğu zaman

kriz yöneticileri hedef kamuları krizin zararından korumak için enformasyon toplamalı ve paylaşılabılır bilgiye dönüştürmelidir. Nihai amaç, krizle ilgili sistemik koşulları açıklayan yeni organizasyonel kalıpları görmektir (Liska vd., 2013: 183). Çekiciler, ortak bir amaç için insanları bir araya getiren sosyal kabuller, değerler ve prensiplerlerdir. Wheatley'e göre (1999), bireyler ve kurumlar için en önemli çekici anlam ihtiyacıdır. Benzer şekilde kriz durumlarında ilk yapılacak işlerden birisi de hedef kamulara anlamlı bir şey sunmaktır. Eylemin nedeni anlaşılmadığında paydaşlar mesajları yanlış yorumlayabilir ya da istenmeyen anlamlara sebep olabilir (Akt. Liska vd., 2013: 183). Sellnow ve diğerlerine göre kaotik kriz görüşü, kompleks ve dinamik sistem davranışını doğru tahmin etmek ya da öngörmenin mümkün olmadığı yönündedir. Onlara göre kriz, sistemdeki dengesizlik noktası, rutinler, prosedürler, varsayımlar ve diğer yapılarda oluşan bir çatalanmayı temsil eder. Kendi kendine organizasyon süreci çatallaşmanın ardından ortaya çıkabilir. Kendi kendine organizasyon tuhaf çekiciler ve fraktallar sayesinde belirir ve sonunda sistemi daha yüksek bir düzen ve karmaşıklık düzeyinde yeniden oluşturur (Sellnow vd., 2002: 274). Kaotik sistemlerde kurumlar artan belirsizlik ortamında değişime ayak uydurabilmelidir. Değişim, dinamik bir yapı ve esneklik gerektirmektedir. Organizasyonlar dinamik olmayan sistemlerin etkisi altında iken değişime uyarak değişmek ile sürüklenme arasında kalmaktadır (Yıldız, 2013: 69). Kaos yaklaşımı, zıtların aynı anda var olabileceğini söylemektedir. Örneğin "işletmeler, hem küresel hem yerel olmaları hem merkezi hem de merkezîyetçilikten uzak olmaları gerekmektedir. Uzun vade için plan yapılmalı ama yine de esnek olmalıdır" (Soydaş, 2002: 659).

Sonuç

Sürekli kaos ortamında krizler küresel bir nitelik taşımaktadır. Bilgi ve teknolojilerdeki hızlı gelişim sayesinde her hangi bir firmadaki çalkantı ekonomileri bozucu bir etkiye dönüşebilmekte, memnuniyetsiz bir müşteri markalaşmış kurumsal firmaları alt üst edebilmektedir. Ortadoğu'da ilk önce Tunus'ta birinin yaktığı ateş Birçok ülkeye yayılarak Arap Baharı diye anılan toplumsal eylemleri tetiklemiştir. Özellikle küreselleşmenin etkisi ile krizler ve kaoslar kelebek etkisi ile çok hızlı bir yayılım gösterebilmektedir. İşletmeler, kurumlar açık örgütler olduğu için çevreye karşı oldukça hassas tepkiler göstermektedir. Kriz iletişimi de hedef kamular ve paydaşlarla yoğun bir etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim çevreden bağımsız olmadığı için kurumların yönetim süreçlerinde tüm risk ve olası kriz alanlarına karşı dikkatli olmaları gerekmektedir. Bazen önemsenmeyen bir olgu toplumsal bir tepki dalgası ile bütünleşir ve kaotik davranışlar içinde bir sürüklenme içine girer. Kaos yönetimi esnek, dinamik ve dayanıklı olmayı gerektiren bir yapıyı öngörmektedir. Öngörülemezlik nedeni ile değişime yüksek düzeyde adaptasyon kabiliyeti ve süreç temelli bir yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Firmalar kısa, orta ve uzun vadeli stratejik yönetim planlarını yaparken kaos teorisi çerçevesinde stratejik bir kaos yaklaşımı geliştirmeli, esnek, duruma özgü ve her olasılığa karşı senaryo ve planlar oluşturmalıdır. Kaos teorisi krizleri gelişme safhasında onları biçimlendirerek ve yön vererek krizin etkilerini en aza indirmede önemli bir yere sahiptir. Yeni normalde kurumların kaos teorisinin ortaya koyduğu davranış modellerini ve düzenli düzensizlikleri daha iyi anlamalarını sağlamak için kamuoyu ve çevreyi dinamik olarak ele almalıdır. Kaos yaklaşımı krizleri olmadan önce öngörme becerisi geliştirerek firmaları bu belirsizlik içinde nasıl ayakta kalacaklarına dair bir çerçeve sunmaktadır. Kaos teorisine göre ise krizin başlangıç döneminde tırmanışa geçmeden krizi yönlendirmek mümkündür. Bunun için kurumların belirsizliklere daha hızlı cevap verebilecek, holistik bir yaklaşımla değişime uyum sağlayacak bir esneklik içinde olmaları gerekmektedir. Kaos teorisi, kurumların, örgütlerin kaotik yapıda geleneksel kriz iletişimi yöntemlerinin yanı sıra teorinin ileri sürdüğü kavramlarla krizi daha bütüncül bir perspektifle ele almayı mümkün kılmaktadır. Teori geleneksel yöntemleri dışlamamakta onlarla birlikte sürekli kriz ortamında ayakta kalabilmek için yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

Kaynakça

Arıcıoğlu, M. A., & Karabıyık, H. (2019). Örgütlerin Geleceğine Bir Önerme Olarak Kaos Teorisi ve Kaos Olgusunu Anlamak. *Medeniyet ve Toplum Dergisi (METDER)*, 145-156.

- Bauman, Z. (2014). *Siyaset Arayışı*. (T. Birkan, Çev.) İstanbul: Metis.
- Bauman, Z. (2017). *Modernlik ve Müphemlik*. İstanbul: Ayrıntı.
- Bayramoğlu, G. (2016). Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 49-63.
- Bulunmaz, B. (2014). Sorun ve Kriz Yönetimi. S. Uğurlu içinde, *Günümüzde ve Gelecekte Stratejik Halkla İlişkiler* (s. 121). İstanbul: Beta.
- Çınarlı, İ. (2009). Risk Toplumunda Sorumluluk Kavramı ve Medyanın Risk İletişimindeki Rolü Üzerine. İ. Çınarlı içinde, *Belirsizlik Toplumunun Krizi* (s. 3-18). İstanbul: Beta.
- Eryeşil, N. (2009). Sivil Havacılıkta Risk ve Kriz İletişimi: THY Tekirdağ Uçağı Kazası. Y. İ. Çınarlı içinde, *Belirsizlik Toplumunun Krizi* (s. 192-196). İstanbul: Beta.
- Giddens, A. (2000). *Elimizden Kaçıp Giden Dünya Küreselleşme Hayatımızı Nasıl Yeniden Şekillendiriyor?*. (O. Akınhay, Çev.) İstanbul: Alfa.
- Gleick, J. (2005). *Kaos*. (F. Üçcan, Çev.) Ankara: TÜBİTAK.
- Gökmen, A. (2009). Kaos Teorisinin Genel Bir Değerlendirmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 66-67.
- TDK <https://sozluk.gov.tr/>. (tarih yok). 08 18, 2020 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Kazancı, M. (2014). Kriz Dönemleri ve Kuruluşlar. M. Akdağ, & Ü. Arklan içinde, *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar* (s. 17-32). Konya: Literatürk.
- Kotler, P., & A. Caslione, J. (2017). *Kaos Yönetimi Çalkantılar Çağında Yönetim ve Pazarlama*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kurt, E., & Kasap, R. (2011). *Karmaşanın Bilimi Kaos*. Ankara: Nobel.
- Liska, C., Petrun, E., Sellnow, T., & Seeger, M. (2013). Chaos Theory, Self-Organization, and Industrial Accidents: Crisis Communication in the Kingston Coal Ash Spill. *Southern Communication Journal*, 180-197.
- Murphy, P. (1996). Chaos Theory as a Model for Managing Issues and Crises. *Public Relations Review*, 95-113.
- NTV. (2013, 01 30). <https://www.ntv.com.tr>. 08 22, 2020 tarihinde [https://www.ntv.com.tr](https://www.ntv.com.tr/turkiye/hata-insan-egosu-ve-ihmal,uNa0Bhdu8Uq2Bq9EonkV1g#:~:text=%C4%B0li%C5%9Fkili%20Haberler&text=Challenger%20uzay%20meki%C4%9Fi%2C%2027%20y%C4%B1l,Kazada%207%20astronot%20hayat%C4%B1n%C4%B1%20kaybetti) adresinden alındı
- Okay, H. (2019, 12 28). <https://www.dunya.com>. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/kaos-teorisi/459552> adresinden alındı
- Öge, S. (2005). *Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme*. [dersisoyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/683/635](https://www.dergisoyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/683/635) adresinden alındı
- Peltekoğlu, F. B. (2007). *Halkla ilişkiler Nedir?* İstanbul: Beta yayınları.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 669-683.
- Seeger, M. W. (2002). Chaos and Crisis: Propositions for a General Theory. *Public Relations Review*, 329-337.
- Sellnow, T. L., Seeger, M., & Ulmer, R. (2002). Chaos theory, informational needs, and natural disasters. *Journal of Applied Communication Research*, 269-292.
- Soydaş, A. U. (2002). Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Yönetim Kavramına Farklı Bir Yaklaşım: Kuantum ve Kaos Teorisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 660-661.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 21-33.
- Turuç, Ö. (2017, 12 31). Uluslararası Güvenlik Düzlemine Yönetim Bilimi Penceresinden Farklı Birbakış Stratejik Kaos Yönetimi Yaklaşımı. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 45-73. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/84542> adresinden alındı
- Yıldız, N. (2013). *Aşk Yüzyılı Bitti*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Yıldız, N. (2013). Kaos, Kriz ve halkla İlişkileri Yeniden Düşünmek (Kamuda ve Özel kesimde). M. A. Yamanoglu, & B. Özdemir içinde, *Halkla İlişkilerin Kazancı* (s. 53-71). Ankara: De ki Basım Yayım.