

DURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ TEORİSİNİN TÜRK ECZACILARI BİRLİĞİ (TEB) ÖRNEK OLAYI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

B. Pınar Özdemir* - Melike Aktaş Yamanoglu**

ÖZET

Kriz iletişimi, kriz yönetimi alanı içerisinde halkla ilişkiler etkinliklerinin önem kazandığı bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bu makale kriz iletişimi konusunu, Türk Eczacıları Birliği'nin (TEB) ilaç alanındaki bir takım düzenlemelerin 18 Eylül 2009 tarihinde yürürlüğe girmesiyle yaşadığı kriz durumunu örnek olay üzerinden incelemektedir. Kriz iletişimi literatüründe Timothy Coombs tarafından geliştirilen durumsal kriz iletişimi teorisi, çalışmanın yararlandığı temel kuramsal yaklaşımdır. TEB örnek olayı, durumsal kriz iletişimi teorisinin ana kavramları ve varsayımları doğrultusunda analiz edilmiş, yaklaşımın açıklayıcılığı ve kapsayıcılığına ilişkin bir değerlendirme sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kriz iletişimi, kriz karşılama stratejileri, durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz tipolojisi, kriz iletişimi örnek olayı

AN INVESTIGATION OF SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY BASED ON TURKISH PHARMACISTS' ASSOCIATION CASE STUDY

ABSTRACT

Crisis communication draw attention in the field of communication management as a subject which public relations practices become prominent. This article investigates crisis communication on the basis of a case study of Turkish Pharmacists' Association (TPA) crisis situation, which break outs with the adjustments effective from the date of 18th of September 2009 in the field of medicine. Situational crisis communication theory developed by Timothy Coombs in the literature of crisis communication is the main theoretical approach which this study benefits from. The case of TPA is analyzed referring to core concepts and assumptions of situational crisis communication and an evaluation is presented in terms of the theory's explicableness and comprehensiveness power.

Keywords: Crisis communication, crisis response strategies, situational crisis communication theory, crisis typology, crisis communication case study

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, karmaşık çevreler içinde faaliyet gösterdikleri için geçmiş dönemlerde deneyimlediklerinden daha sık olarak kriz durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Örgütlerin kriz durumlarını öngörebilmeleri ve bu süreçle başa çıkabilmeleri, çoğu durumda gerek çevresel gerekse örgütsel nedenlerden ötürü kolay olmamaktadır. Krizler, örgütlerin itibarlarının zedelenmesi ve hatta devamlılıklarının engellenmesi sonuçlarını yaratmakta, kısa vadede karlılığın düşmesine, müşteri kaybına ya da paydaşların güveninin azalmasına neden olurken krizin derinleşmesine karşı önlemlerin yetersiz kalması durumunda örgütün varlığı

son bulabilmektedir. Krizlerin örgütler açısından yarattığı tehditin büyüklüğü, örgütlerin krize yaklaşım biçimlerini etkilemektedir. Günümüzde ister kar amaçlı olsun ister olmasın, tüm örgütler yaşanabilecek krizlere karşı hazırlıklı olmak ve gerektiğinde bu durumlarla mücadele edip karşılık verebilmek için kriz yönetimi planları geliştirme, kriz sürecinde yararlanılabilecek kaynaklara yatırım yapma ve en önemlisi krizlere karşı örgütsel duyarlılık kazanma baskısı altındadır.

Krizlerde örgütsel iletişim, kriz yönetimi sürecinin en önemli ayaklarından birisidir. Örgütlerin halkla ilişkiler birimlerinin, kriz iletişiminin planlanması ve uygulanmasını yöneten yetkili merciler olarak tepe yönetimi ile birlikte çalış-

* Dr. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi

** Dr. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi

ması, kriz durumlarında bir zorunluluktur. Zira çoğu kriz durumu, iletişim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesiyle aşılabılır veya en azından krizin yarattığı olumsuzluğun etkisi azaltılabilir. Bu sürecin profesyonel olarak ele alınması gerekliliği, halkla ilişkilerin örgüt içindeki önemini de arttırmaktadır. Halkla ilişkiler alanı içerisinde kriz iletişimi konusu, kuram ile uygulamanın bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler alanında yapılan akademik çalışmalarda, kriz iletişimi güncelliğini yitirmeyen ve sürekli olarak yeni çalışmalarla desteklenen önemli bir çalışma konusu olarak öne çıkmaktadır.

Kriz iletişimi alanında yapılan çok sayıdaki akademik çalışmanın genel olarak iki hat üzerinde ilerlediği öne sürülebilir. Bu hatlardan ilki, kriz yönetimi sürecinde kriz iletişiminin nasıl planlanması ve yürütülmesi gerektiği konusuna odaklanan, kriz yöneticilerine konuyla ilgili çeşitli standart önerilerde bulunan normatif olarak adlandırılabilir çalışmalardan oluşur. Bu çalışmaların önemli bir kısmı, kriz iletişimi sürecine odaklanarak, yöneticilere planlama, uygulama, değerlendirme ve denetleme sürecinde ipuçları sunmakta ve özellikle krizde medyayla geliştirilecek ilişkilere vurgu yapmaktadır. İkinci hat ise, kriz iletişimini örnek olaylar çerçevesinde ele alarak, örgütlerin kriz iletişimi faaliyetlerini betimler ve bunlara yönelik eleştiriler geliştirir. Bu iki genel hat içine düşmeyen, teori ile uygulamayı bütünleştirmeye ve hem kriz yöneticilerine eylem önerileri sunmayı hem de örnek olaylar çerçevesinde teoriyi geliştirmeyi hedefleyen sınırlı sayıda çalışma da literatürde mevcuttur. Bu makalede, Türk Eczacıları Birliği'nin (TEB) ilaç alanındaki bir takım düzenlemelerin 18 Eylül 2009 tarihinde yürürlüğe girmesiyle yaşadığı kriz durumu, kriz iletişimi çerçevesinde incelenmektedir. TEB'in deneyimlediği kriz durumunun çeşitli örgütsel paydaşları içine alacak kadar geniş tabanlı olması, örgüt tarafından kriz iletişiminin kriz yönetimi süreci içinde temel faaliyet alanı olarak benimsenmesi, çabaların iletişim profesyonellerince sistematik biçimde yürütülmesi ve ayrıca bu kriz durumunun klasik örgütsel krizlerden (örneğin doğal felaketler, kazalar, hatalı ürünlerin piyasaya sunumu gibi) krizin nedenleri, ölçeği ve tarafları açısından farklılaşması, bu krizin çalışmada örnek olay olarak ele alınmasının te-

mel gerekçeleridir. Buna ek olarak TEB'in yaşadığı kriz durumu, bir meslek örgütü ile bir devlet kuruluşunu karşı karşıya getirmesi ve krizi biçimlendiren makro çevrenin yapısal özellikleri nedeniyle özgün koşullara sahiptir. Bu örnek olay, çalışmada Timothy Coombs'un geliştirdiği "durumsal kriz iletişimi teorisi" çerçevesinde analiz edilmiş ve teorisinin geliştirilmesine yönelik bir takım öneriler sunulmuştur. Coombs'un geliştirdiği kriz iletişimi teorisi, kriz durumlarını ölçeklendirmesi ve bunlara ilişkin kriz karşılama stratejilerini farklılaştırarak standart önerilerden kaçınması nedeniyle konuya ilişkin literatürde ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Aynı zamanda Coombs'un, çeşitli çalışmalarıyla geliştirdiği teorisi (1998, 2004, 2009, Coombs ve Holladay 2002) kriz iletişimi ile ilgili yapılan akademik çalışmaları da yoğun olarak etkilemiştir. Bu çalışmada, durumsal kriz iletişimi teorisinin TEB örnek olayına uyarlanmasıyla, yaklaşım farklı bağlamda gerçek bir kriz durumuyla sınırlanarak, teorisinin kapsayıcılığının geliştirilmesine yönelik değerlendirmelere ve önerilere yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ilk önce durumsal kriz iletişimi teorisine ilişkin genel bir çerçeve çizilerek, yaklaşımın ana hatları aydınlatılmıştır. Ardından TEB'in yaşadığı kriz durumuna ilişkin bilgi sunulmuştur. Kriz sürecine ilişkin bilgilere, TEB'in kriz iletişiminden sorumlu basın müşavirleriyle yapılan görüşmelerle, TEB'in resmi web sayfasında yer alan konuya ilişkin duyuru ve basın açıklamalarıyla ve ayrıca kriz iletişimini sağlamak amacıyla yine TEB tarafından oluşturulan web sayfası aracılığıyla ulaşılmıştır (1). Çalışmanın üçüncü alt başlığında ise, TEB'in kriz süreci, durumsal kriz iletişimi teorisinin varsayımları ve geliştirdiği önerileri ışığında incelenmiştir. Sonuç bölümünde ise, durumsal kriz iletişimi teorisine ilişkin genel bir değerlendirme ve teoriyi geliştirmeye yönelik öneriler ortaya konulmuştur.

DURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ TEORİSİNİN ANA HATLARI

Kriz yönetimi kavramı, yönetim literatüründe özellikle 1970'lerin sonundan itibaren büyük bir gelişme göstermektedir (Coombs 1995). Kriz iletişiminin ise etkili bir kriz yönetiminin önemli bir parçası olarak görülmesi gerektiği, gerek yönetim gerekse iletişim alanında çalışan araştırmacılarca oldukça çabuk kavranmıştır.

Pek çok araştırmacı modern kriz iletişimi teorisinin 1980'lerin başında Johnson & Johnson'ın deneyimlediği Tylenol kriziyle (2) başladığını öne sürer (Mitroff 2004). Buna bağlı olarak özellikle geçtiğimiz yirmi sene, kriz iletişiminin halkla ilişkiler alanında çalışan araştırmacılarca ve uygulamacılarca uzmanlaşmış bir alan olarak görülmeye başlandığı bir dönem olarak ele alınmalıdır (Grunig Grunig ve Dozier 2002). Kriz iletişimi literatürü iletişim, örgüt teorisi, halkla ilişkiler ve risk yönetimi gibi alanlarla birlikte disiplinlerarası bir yapı gösterir. Bununla birlikte 2001 yılında yaşanan 11 Eylül saldırıları ve 2005 yılında New Orleans'ta yaşanan Katrina Kasırgası son dönemde kriz yönetimi ve kriz iletişimi alanında yapılan çalışmaları etkilemiş ve araştırmacıların yaklaşımlarını gözden geçirmesi sonucunu da beraberinde getirmiştir (Mitroff 2004, Massey 2005) (3).

Weick (1988: 305) krizlerin örgütü ve amaçlarını tehdit eden karlılığın düştüğü önemli durumlar olduğunu belirtir. Spesifik, beklenmeyen ve rutin dışı olaylar olarak krizler yüksek belirsizlik düzeyi ya da yüksek belirsizlik algısı yaratarak bir örgütün yüksek öncelikli amaçlarını tehdit eder (Seeger ve ark 1998: 233). Araştırmacılar pek çok kriz tanımında yer alan üç ortak özellikten bahseder. Bunlar örgüte yönelik bir tehdit, beklenmezlik unsuru ve karar süresinin kısalığıdır (Seeger Sellnow ve Ulmer 1998). Kriz iletişimi literatürünün önde gelen isimlerinden Pauchant and Mitroff (1992) ise kriz durumundan bahsedebilmeyi mümkün kılan iki gerek koşuldan söz eder. Bu gerek koşullar, sistemin bir bütün olarak krizden etkilenmesi ve örgüt üyelerinin krize karşı mücadele etmelerinin gerekmesidir (aktaran Ulmer ve Sellnow 2000: 144). Örgütün deneyimlediği bir problemin bir kriz durumu olup olmadığına karar vermesi sürecinde Stocker (1997), Silva ve McGann'ın çalışmasına dayandırdığı dört sorunun sorulması gerektiğini belirtir. Bu sorular, varolan durum örgütün misyonunu yerine getirmesini engelleme potansiyeli taşıyor mu? Durumun gerilim düzeyi ve aciliyeti ne ve ne kadar daha artabilir? Hangi örgütsel değerler etkilenmiştir ve uzun dönemli zararlar neler olabilir? Durum nedeniyle tehdit altında olan ilişkiler hangileridir? (aktaran Stocker 1997: 189-190).

Örgütsel kriz iletişimi aktörlerin krize tepki verdikleri ve krizin anlamını kavradıkları ve böylece krizi yeniden yapılandırma çabasına giriştikleri edimsel bir eylem olarak görülebilir (Schultz ve Raupp baskıda). Bu süreçte halkla ilişkiler uygulayıcılarının bazı sosyal ilişkileri ve kurumsal düzenleri yeniden ele almaları, değiştirmeleri ve yeniden yapılandırmaları gerekebilir (Schultz ve Raupp baskıda). Bu yönüyle kriz iletişimi, örgütün paydaşları arasında krize ilişkin anlamların yaratıldığı ve mübadele edildiği bir süreç olarak ele alınabilir (Seeger ve Ulmer 2001: 131).

Durumsal kriz iletişimi teorisi, bir krizin seçilecek kriz karşılama stratejilerini (*response strategies*) nasıl etkilediği ve/veya kriz karşılama stratejilerinin örgütsel itibarı nasıl etkilediğine ilişkin olarak yapılmış bir grup çalışmadan geliştirilmiştir (Coombs 2004). Durumsal kriz iletişimi teorisi, atf teorisini kriz iletişimine uygular ve kriz karşılama stratejisinin seçilmesine yönelik "araştırma temelli bir rehber"dir. Yaklaşımın merkezinde bir kriz durumunda örgütün itibarının korunması için iletişimsel kaynakların nasıl seçileceği ve değerlendirileceği yer almaktadır. Yaklaşım, belirli kriz durumları için belirli kriz karşılama stratejilerinin uygun olduğu varsayımına dayanmaktadır (Coombs 1995, 2004, 2007; Coombs ve Holladay 1996, 2002, 2004).

Durumsal kriz iletişimi teorisinin temelinde, atf teorisi yer almaktadır. Atf teorisi, ani gelişen ve beklenmeyen olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran durumların nedenlerine ilişkin olarak yapılan yargılarla ilgilenir. Atıflar belirli olayların meydana gelme nedenlerine ilişkin algılardan oluşur ve/veya olaylar arasında kurulan bağlara ilişkin algılanan nedensellik ilişkilerine dayanır (Weiner'den aktaran Coombs 2004: 267). İnsanlar bir olayın sebebini, olaya dahil olan bir kişiye (kişisel nedensellik) veya dışsal bir nedene (dışsal nedensellik) bağlayarak atıfta bulunurlar. Atıflar, olayda sorumlusu olduğu düşünülen tarafla olası gelecek etkileşiminin biçimini etkileyecektir. Atf teorisi, insanların krizin algılanan nedenlerine ilişkin yer, istikrar ve yönetilebilirlik boyutlarına dayanarak değerlendirmelerde buldukları varsayımına dayanır. Yer, krizin sorumluluğunun merkezini tanımlar. Diğer bir ifadeyle, kriz nedeninin örgüt içi ya da örgüt dışı olmasına

gönderme yapar. İstikrar, krizin nedenlerinin ortaya çıkma biçimine ilişkin olarak, kriz nedeninin süreklilik gösterip göstermediğini ve zaman içinde değişip değişmediğini açıklar. Yönetilebilirlik ise, aktörün kriz durumuyla başa çıkabilme kapasitesinin değerlendirilmesine ilişkindir (Coombs 2004, 2007).

Mowen (1980) kriz iletişimi ile atf teorisi arasındaki ilk sistematik bağı kuran araştırmacıdır (Coombs 2007: 136). Bradford ve Garret 1995 yılında yaptıkları çalışmalarında atf teorisini, etik kriz durumlarına uygulayarak bir model geliştirmişlerdir. Bu model, etik kriz durumlarında hangi kriz karşılama stratejisinin seçileceğinin belirlenmesi temeline dayanır (Coombs 2007: 136). Coombs, bu çalışmanın benzer kuramsal ve metodolojik varsayımlarını paylaşmakla birlikte, yeni yaklaşımının kuramsal bağlantıyla karşılaştırılabilir yani farklı bağlamlara uyarlanabilir ve sınanabilir bir yapı kazandığını ileri sürer (Coombs 2007). Atf teorisinin kriz iletişimi süreciyle ilişkilendirilmesinin temelindeki ana fikir, paydaşların krizin nedenine ilişkin bir takım atıflarda bulunacakları varsayımdır. Farklı kriz durumları insanların krize ilişkin örgüte atfedecekleri sorumluluk düzeyi üzerinde etkili olacaktır ve bu atıflar insanları belirli düşünce ve duygulara yöneltecektir (Coombs 1995: 449). Freeman (1984) paydaş teorisini, örgütlerin stratejik yönetimine ilişkin olarak geliştirilmiş bir yaklaşım olarak ele alan ilk araştırmacıdır. Paydaşlara ilişkin yaklaşım, örgütsel çıkarların yalnızca karlılık bazında değerlendirilmesine karşı çıkarak bunun yerine örgütsel faaliyetlerden etkilenen kişi ya da gruplara ilişkin duyarlılığı yerleştirir (Ulner ve Sellnow 2000: 144). Karmaşık ve belirsiz çevrelerde işgören örgütler bir kriz durumuyla karşılaştıklarında, paydaşlarının desteğini yanında göremeyebilirler. Örneğin, bazı paydaşlar krizden kendilerini korumak adına örgütle aralarına mesafe koymayı tercih edebilirler veya durumda sorumluluklarının bulunmadığını anlatmak için karşı tarafla işbirliği yapma yoluna gidebilirler. Bu türden kriz durumları, örgütün yaşadığı krizi derinleştirir ve krizin aşılmasını güçleştirir. Bu nedenle kriz durumlarında paydaşların desteğinin sağlanması, en azından paydaşların kendilerini örgüte karşı konumlandırmalarının engellenmesi önem taşır.

Örgütlerin paydaşları (4) olarak pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kredi sağlayanlar, rakipler, hükümet kuruluşları, meslek örgütleri ve yerel topluluklar sıralanabilir. Paydaşlar bağlama ya da duruma bağlı olarak etkin kamu kategorilerini, fonksiyonel kamu kategorilerini, normatif kamu kategorilerini ve yayılmış kamu kategorilerini de kapsayabilir (Stephans ve ark 2005: 394). Etkin kamu kategorileri örgütün varlığını sağlayan kaynakların kontrolünü sağlayan kamulardır ve pay sahipleri, düzenleyici kuruluşlar ve yönetim kurulu bu kategori içerisinde ele alınır. Fonksiyonel kamu kategorileri, örgüte girdi sağlar ve karşılığında örgütten çıktı alır. Bu grup çalışanlardan, sendikalarından, kaynak sağlayanlardan ve müşterilerden oluşur. Kriz süresince bu gruba katılması olası bir diğer kamu kategorisi de mağdurlardır. Normatif kamu kategorileri benzer değerleri paylaşan ya da benzer sorunları olan kamulardır. Ticaret örgütleri, politik gruplar ve meslek örgütleri bu kamu kategorisi içerisinde ele alınabilir. Yayılmış kamu kategorileri ise, örgütün eylemlerinin örgüt dışı sonuçları olduğunda karşımıza çıkar. Bu kamu kategorisi medyadan, aktivist gruplardan ve genel olarak halktan oluşur (Stephans ve ark 2005: 394-395).

Kriz karşılama sürecinin stratejik olarak ele alınmasının sürecin daha iyi yönetilmesini beraberinde getireceğini belirten Coombs (1999)'un durumsal kriz iletişimi yaklaşımı, kriz yöneticisinin uygun kriz karşılama stratejisini belirlemek üzere kriz durumunu analiz etmesiyle başlar (Coombs 1998). Bu analizde amaç krizin örgütsel itibar üzerinde yapabileceği potansiyel tehdidi belirlemektir (Coombs 2007: 137). Bu tehdit, krizin bir karşılık verilmemesi durumunda örgütün itibarına verebileceği olası zarara ilişkindir. Kriz durumunda üç faktör, örgütsel itibara yönelik tehdidi biçimlendirir. Bunlar kriz sorumluluğu, krizin geçmişi ve ilişkinin tarihçesidir. Kriz sorumluluğu, örgütün kriz durumunu kontrol edebilme becerisi ve yeterliliğine ilişkin paydaşların atfıdır. Bu başlangıçtaki değerlendirme, kriz tipiyle doğrudan bağlantılıdır. Durumsal kriz iletişimi teorisi, her kriz tipinin belirli ve öngörülebilir bir takım kriz sorumluluğu düzeylerine sebebiyet verdiğini öne sürmektedir. Bir kriz, paydaşların örgüte yükledikleri sorumluluk arttıkça örgütsel itibar için daha büyük bir tehdit haline

gelir (Coombs 1998, 2004; Coombs ve Holladay 1996). Tehdidin değerlendirilmesinde ikinci aşama, Kelly'nin (1972) eşdeğişki prensibinden türetilmiş iki faktörü içerir. Bunlar süreklilik ve ayırt ediciliktir. Süreklilik, örgütün geçmişte benzer krizler yaşayıp yaşamadığına bakılarak kriz geçmişi olarak işlevselleştirilir. Benzer krizlerden oluşan bir geçmiş örgütün sürekli olarak benzer sorunlar yaşadığını ortaya koyar. Ayırt edicilik ise ilişki geçmişi olarak işlevselleştirilir ve örgütün geçmişte paydaşlarıyla ilişkilerinin nasıl yönetildiğine odaklanır. Durumsal kriz iletişimi yaklaşımı bir kriz geçmişinin var olmasının veya geçmişte paydaşlarla ilişkilerin kötü yönetilmiş olmasının örgütün itibarına ilişkin tehdidi yoğunlaştırdığını öne sürer (Coombs ve Holladay 2001, 2004).

Kriz Tipleri

Coombs kendi yaklaşımı için bir kriz tipi matrisi geliştirmiştir. Belirtilen bu matrisin oluşturulmasında iki temel koşul göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan birincisi, matrisin boyutlarının kriz teorisine destek veren atf teorisine uygun olması, ikincisi ise boyutların birbirini tamamen dışlayan farklı kriz tipolojilerinin geliştirilebilmesine olanak tanıyacak şekilde tanımlanmasıdır. Bu kriterlere uygun olan iki boyut, içsel-dışsal ve kasıtlılık-kasıtsızlık olarak belirlenmiştir. İçsel-dışsal ayrımı, atf teorisindeki sorumluluğun merkezine karşılık gelirken; kasıtlılık-kasıtsızlık boyutları atf teorisinin yönetilebilirlik boyutuna karşılık gelir (Coombs 1995: 454). Coombs'un matrisi, dört kriz tipi olduğunu öne sürer. Bunlar gafalar, kazalar, ihlaller ve terör saldırılarıdır (1995: 455-457). Gafalar, örgütün kasıtsız eylemleridir. Bu durumu kriz haline getirmeye çalışanlar ise örgütün dışındaki aktörlerdir. Bu aktörler, örgütün çoğu zaman "iyi niyet taşıyan" ya da duruma "uygun" düştüğüne inandığı çeşitli eylemlerini, farklı bağlamda ele alarak bunları "uygunsuz" olarak yeniden tanımlayabilirler. Bu türden olaylarda ortaya çıkabilecek kriz durumlarının tipik özelliği, belirsizliktir. Kasıtsızlığın ve dışsallığın, düşük düzeyde örgütsel sorumluluk atfına neden olduğu varsayılır. Coombs'un belirttiği ikinci kriz tipi olarak kazalar, örgütün gündelik işleyişi sırasında meydana gelen kasıtsız eylemlerle meydana gelir. Ürün hataları, çalışan

yaralanmaları ve doğal felaketler bu tür krizlere örnek olarak verilebilir. Bu kazaların kasıtsız ve tesadüfi oluşunun, düşük düzeyde örgütsel sorumluluk atfına neden olduğu düşünülür. Üçüncü kriz tipi olarak ihlaller, kamuların zarar görebileceği bilerek yapılan örgütün kasıtlı eylemlerinden oluşur. Örneğin örgütün hatalı olduğunu bildiği bir ürünü satması, hak edilen bir ödülün müşteriye verilmemesi veya kanunu ihlal ederek tüketicilerin güvenliğinin tehlikeye atılması bu türden krizleri meydana getiren eylemlerdir. Eylemin kasıtlı olmasından ötürü, örgüte sorumluluk atfı yüksektir. Zira örgütün bu türden kriz durumlarını önleyebilmesi veya kontrol edebilmesi mümkündür. Coombs'un geliştirdiği dördüncü kriz tipi olan terörizm, örgütün dışındaki bir aktörün kasıtlı eylemidir. Bu kasıtlı eylemler örgüte doğrudan veya dolaylı olarak zarar verebilirler. Ürün tahrifleri, rehine alma, sabotaj, örgüte yönelik şiddet eylemleri bu kriz tipine örnek olarak verilebilir. Bu kriz durumunda dışsallık ve kontrol edilemezlik atıfları söz konusudur (Coombs 1995: 455-457). Coombs yapılan kriz yönetimi araştırmalarını da göz önünde bulundurarak, kamu kategorilerinin kriz durumunda örgüte ilişkin yaptıkları atıflara üç faktörü daha eklemiştir. Bunlar kanıtın doğruluğu, performans geçmişi ve zararın düzeyidir (1995: 458-461). Paydaşların desteğinin sağlanabilmesinde önem taşıyan bu atıflar kısaca, yaşanıldığı öne sürülen krize ilişkin olarak sunulan kanıtların geçerliliğinden (kanıtın doğruluğu), örgütsel performansın kamu kategorileri nezdinde değerlendirilme düzeyinden (performans geçmişi) ve krizin neden olduğu zararın boyutundan (zararın düzeyi) etkilenir. Coombs daha sonra durumsal kriz iletişimi teorisini, matrisindeki dördüncü yapılandırmayı daha ayrıntılı bir hale getirip on temel kriz biçimi üzerinde durarak geliştirmiştir. Bunlar; doğal felaketler, söylentiler, ürün tahrifleri, iş yerinde yaşanan şiddet olayları, meydan okumalar, teknik hatalardan ötürü piyasaya sürülen ürünlerin geri toplatılması, insanlardan kaynaklanan hatalardan ötürü ürünlerin geri toplatılması, insan kaynaklı kazalar ve örgütsel suçlardır (Coombs 2004: 269).

Coombs ve Holladay (2002), farklı kriz durumlarında kamu kategorilerinin örgüte ilişkin yaptıkları atıfları, sorumluluk düzeyine göre üç temel kategori altında tanımlamışlardır. Bunlar

mağdur kümesi, kazalara ilişkin küme ve önlemlenebilir küme olarak adlandırılmıştır. Mağdur kümesinde örgütün sorumluluğuna ilişkin atıflar düşük düzeydedir (doğal felaketler, iş yerinde yaşanan şiddet olayları, ürün tahrifleri, söylentiler) ve örgüt durumun kurbanı olarak görülür. Kazalara ilişkin kümede yer alan krizlerde örgütler kasıtsız olarak krize neden olmalarından ve örgütün krizi kontrol etmesinin güçlüğünden ötürü örgütsel sorumluluk atfı düzeyi düşüktür. Bu kümede teknik hatadan meydana gelen kazalar ve teknik hatalardan ötürü piyasaya sürülen ürünlerin geri toplatılması gibi kriz durumları yer alır. Son olarak önlemlenebilir kümede ise örgüte yapılan sorumluluk atfı en yüksek düzeydedir çünkü bu kriz durumlarına örgütün bilerek neden olduğu düşünülür. Burada konu olan kriz durumlarına örnek olarak örgütsel suçlar, insanlardan kaynaklanan hatalarla oluşan kriz durumları verilebilir (Coombs ve Holladay 2002). Bu kümeleme, kriz yöneticisine kriz tipini farklı boyutlarla tanımlayarak krizin yaratacağı kriz sorumluluk düzeyini öngörme imkanı tanıyacaktır.

Kriz Karşılama Stratejileri

Durumsal kriz iletişimi teorisi, örgütsel itibarı en üst düzeyde korumakta kullanılabilecek stratejilerin tanımlanmasına yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Coombs ve Holladay (2006) kriz karşılama stratejilerini, kamu kategorilerine yönelik bilgilendirici enformasyondan ayırır. Yazarlara göre, bilgilendirici enformasyon örgütün bir kriz durumu sonrasında söylediklerine ve/veya yaptıklarına ilişkindir. Bilgilendirici enformasyon paydaşların bir kriz durumundan sonra bilmek istedikleri ve bilmeye ihtiyaç duydukları enformasyondur. Dolayısıyla örgütlerin bilgi paylaşımı, kriz durumlarında bir kriz karşılama stratejisi değil bir çeşit zorunluluk olarak kendisini dayatır. Bu tip enformasyonun üç temel biçiminden bahsedilebilir. Bunlar kriz durumunun esasına ilişkin temel bilgiler; paydaşların olası tehlikelerden kendilerini korumalarına ilişkin bilgiler ve örgütün kriz durumunun tekrarlanmamasına yönelik olarak aldığı önlemlere ilişkin bilgilerdir (Coombs ve Holladay 2006: 246).

Durumsal kriz iletişimi teorisi kriz yöneticilerine kriz karşılama stratejilerini kullanmalarında üç temel seçenek sağlar. Bu seçeneklerden

birincisi bir kriz durumu olmadığını ispatlamak; ikincisi, kriz durumuna ilişkin atıfları paydaşlara daha az olumsuz görünecek şekilde başkalaştırmak ve üçüncüsü itibarı korumak ya da onarmak için paydaşların örgüte ya da yapılan işe ilişkin algılarını değiştirmektir (Coombs ve Holladay 2006: 247). Bu seçenekler doğrultusunda örgütler krizin reddedilmesi; azaltılması veya başa çıkma stratejisini benimseyebilirler.

Reddetme stratejisi çerçevesinde kriz yöneticisi örgütü suçlayan aktörü suçlama yoluna gidebilir, bir krizin varlığını reddedebilir veya krizin sorumluluğunu bir başka aktöre yükleyebilir. Eğer kriz yöneticisi, bir kriz durumunun olmadığı konusunda paydaşları ikna ederse, örgütsel itibarın zedelenmesine ilişkin tehdit ortadan kalkar. Azaltma stratejisi çerçevesinde kriz yöneticisi krize bahane bulabilir ya da gerekçeler sunabilir. Böylece kriz paydaşlara daha az olumsuz görünür ve örgütün krizdeki sorumluluğuna ilişkin olarak yapılan atıflar bundan etkilenir. Başa çıkma stratejisi çerçevesinde ise kriz yöneticisi örgütün geçmişteki iyi uygulamalarını hatırlatabilir, kurbanlara ilgi gösterebilir, şefkat gösterilerinde bulunabilir, pişmanlığını dillendirebilir veya açık bir şekilde özür dileyebilir. Bu karşılama stratejisi aracılığıyla yıpranan örgütsel itibar yeniden inşa edilmeye çalışılır (Coombs ve Holladay 2006: 247-248). Kriz karşılama stratejileri temel olarak, kriz yöneticilerinin örgütsel itibarı korumakta veya onarmakta kullanılabileceği sembolik kaynaklardır ve kriz durumunun anlaşılmasını ve buna uygun olan karşılama seçeneğinin belirlenmesine dayanır. Kriz karşılama stratejileri, örgütün kamu kategorileriyle duruma uygun düşecek şekilde iletişim kurmalarını gerektirir. Diğer bir ifadeyle, kriz karşılama stratejileri her ne kadar bilgilendirici enformasyondan ayrı da tanımlansa (Coombs ve Holladay 2006), iletişim bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde hangi kriz karşılama stratejisinin benimseneceği, krizin hangi değerlendirme ölçütlerine göre tanımlanacağıyla ve krizdeki sorumluluk atıflarının neler olduğuyla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla kriz yöneticisi, krize yönelik örgütsel karşılıkları planlarken, paydaşların nezdinde krizin nasıl görüldüğüne ve örgütsel sorumluluğun düzeyine dikkat etmelidirler.

KRİZ SÜRECİNİN GELİŞİMİ

Türk Eczacıları Birliği (TEB) 1956 yılında kamu kurumu meslek kuruluşu olarak kurulmuştur ve eczacıların faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleki dayanışmanın önemine vurgu yapmak, eczacılığın genel amaçlarına uygun olarak gelişmesini sağlayarak, meslek disiplini ve ahlakını korumak üzere çalışmalar yürütmektedir. TEB Türkiye'deki eczacılar adına sözleşmeler yaparak ilaç konusundaki düzenlemelerin gerçekleştirilmesine aracılık eden, eczacıların meslek haklarını savunan ve bunların geliştirilmesini sağlamaya dönük faaliyetlerde bulunan önemli bir aktör konumundadır. Hükümetin 2003 yılından itibaren yürürlüğe soktuğu ve çeşitli aşamalarla uygulamaya başladığı "Sağlıkta Dönüşüm" programı çerçevesinde ele aldığı tasarruf tedbirleri, eczacılar adına işgören TEB ile devlette sosyal güvenlik sisteminin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan Sosyal Güvenlik Kurumu'nu (SGK) karşı karşıya getirmiştir. TEB eczacıların ilaç satım koşullarını SGK ile yaptığı protokoller ile eczacılar adına düzenlemektedir.

Sağlıkta dönüşüm programı genel olarak devletin sağlık alanında yaptığı harcamaların azaltılması gerekçesine dayanmaktadır. Bu bağlamda ilaç politikalarında yapılan bir takım düzenlemeler, TEB tarafından eczanelerin varlıklarını devam ettirmelerini zorlaştırmaları gerekçesiyle kabul edilemez bulunmuştur. Sağlık alanındaki tasarruf tedbirlerinin uygulanma biçiminden kaynaklı problemler genel olarak eczacıların özelde ise TEB'in 2005 yılından itibaren gündeminde olmasına karşın sürecin bir "kriz durumu" olarak adlandırılması, 18 Eylül 2009 tarihinde 27353 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Tedavi Katılım Payının Uygulanması Hakkındaki Tebliğ", "2008 Yılı Sağlık Uygulama Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ" ve "Beşeri İlaçların Fiyatlandırılmasına Dair Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı" ile gerçekleşmiştir. Bu yeni düzenlemeler, TEB tarafından "eczane ekonomisi açısından küçülmeye ve eczane içindeki bürokrasinin artmasına" neden olacağına inanılması ve "eczacıların yaşama koşulları düşünülmeden ve eczacıların meslek örgütüne görüşü sorulmadan" yapılması (5) nedeniyle eleştirilmiştir. Bu yeni düzenlemeler ilaç fiyatlarında bir takım indi-

rimleri öngörmekteydi. Ancak eczacıların karları, ilaç fiyatlarına bağlı olarak gerçekleştiği için eczacılar bu durumdan olumsuz etkilenmekteydiler. TEB tasarruf önlemlerinin gerekçesi olarak sunulan pazarın yüzde yirmi oranında büyümesinde eczanelerin sorumluluğu bulunmadığını ve bu nedenle faturanın eczanelere çıkartılmaması gerektiğini savunmuştur. TEB'e göre "nüfusa dayalı faktörler ve talep artışı gibi olağan büyüme dışında pazarın büyümesinin asıl nedeni akılcı ilaç kullanımının olmaması, eşdeğer ilaç politikalarının tam olarak uygulanmaması, ilaç şirketlerinin promosyon faaliyetlerinin denetlenememesi, Türkiye'nin hastalık temelli kılavuzları olmamasıdır" (6). TEB ilaç pazarındaki büyümenin esas sorumlusunun ilaç şirketleri olduğunu öne sürmüştür. TEB'e göre alınan önlemler çerçevesinde yapılmak istenen düzenlemeler, eczacılara ek maliyetler getirecek ve bu maliyetlere direnme gücü olmayan çok sayıda eczanenin kapatılmasını gündeme getirecektir. TEB açısından krizi yaratan durum kısaca bu şekilde özetlenebilir.

TEB 18 Eylül 2009 tarihinde tebliğler resmî gazetede yayımlanmadan önce yaklaşmakta olan kriz durumunu öngörmüş ve krizin oluşmasını engellemek için çeşitli girişimler gerçekleştirmiştir. Bu girişimler özellikle Sağlık Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. Bu görüşmelerle TEB yapılması planlanan düzenlemelerin eczaneler açısından yaratacağı sıkıntılara dikkat çekmeye çalışmıştır (7). Konu ile ilgili Bakanlıklar, Kurumlar ve Genel Müdürlükler nezdinde çeşitli görüşmelerde TEB eczacıların uygulanması planlanan sağlıkta tasarruf tedbirleri nedeniyle uğrayacakları ekonomik zararın önlenmesi için yüzdesel ticari karlılığa bağlı olmayan yeni bir sisteme geçilmesi gerektiğini ve "meslek hakkı uygulamasına" ilişkin taleplerini dile getirmiştir (8). TEB'in kriz öncesinde önerdiği "meslek hakkı uygulaması" temel olarak eczacı karlılığını ilaçtan bağımsızlaştıran ve eczacılık mesleğinin saygınlığını arttırmayı amaçlayan bir dizi faaliyeti içermektedir. Kriz öncesi dönemde TEB sürecin eczaneler açısından yaratacağı sonuçlara ilişkin farkındalık yaratmayı amaçlamıştır. Ayrıca sürecin çok boyutluluğuna da vurgu yapmış, hastaların da yapılacak düzenlemelerden dolayı yoldan etkileneceğine dikkat çek-

meye çalışmıştır. TEB kriz öncesi dönemde özellikle kendi meslektaşlarıyla olan iletişimine ağırlık vermiş, konuya ilişkin gelişmeleri düzenli olarak onlarla paylaşmıştır. Buna ek olarak özellikle sağlık alanında faaliyet gösteren diğer meslek birliklerinin desteğini almaya çalışmıştır.

Kriz öncesinde yürütülen girişimler, krizin gerçekleşmesini engellememiş, yapılacak düzenlemeler Resmi Gazete’de 18 Eylül 2009 tarihinde yayımlanarak kesinleşmiştir. Bu gelişmenin hemen ardından TEB bünyesinde kurum yöneticilerinden, Ar-Ge ve Basın departmanından oluşan bir kriz masası kurulmuş ve süreç kurumun üst düzey temsilcileri tarafından yönetilmiştir. Krize yönelik çözüm arayışları TEB bünyesinde düzenli olarak 51 eczacı odası ile yapılan görüşmelerde tartışılmış, sonuçlar ortak görüş deklarasyonları ve duyurular olarak kamuoyuyla paylaşılmıştır. Kriz süresi boyunca TEB yapılan faaliyetler ve yapılması planlanan girişimlerle ilgili medyaya ve eczacı odalarına bilgi aktarmıştır.

TEB kriz döneminde kamuoyu desteğini sağlamaya yönelik faaliyetlere ağırlık vermiştir. Kamuoyunda eczacıların karlarından feragat etmek istemedikleri ve bu yüzden ilaç fiyatlarındaki düşüşten rahatsızlık duydukları yönündeki enfomasyona tepki olarak TEB, eczacıların yaşadığı krizin nedenlerini ve sonuçlarını basit, anlaşılır ve sayısal ifadelerle kamuoyuyla paylaşmaya çalışmıştır. Bu bağlamda eczacıların sağlık sistemi içindeki yeri ve önemine dikkat çekilmeye çalışılmış, TEB’in eczacıların haklarını savunduğu kadar hastaların da menfaatlerini gözettiğinin anlaşılmasına yönelik basın açıklamaları yapılmıştır. Kamuoyunda eczacıların aleyhine bir algının yerleşmemesi için, TEB’in ilaç indirimine karşı olmadığı yinelenmiş, yapılan düzenlemenin hastaları nasıl etkileyeceği açıklanmıştır. Sorunun teknik ve karmaşık olmasının, algıda bir sorun yaratmamasına özen gösterilerek açıklama ve duyurularında konunun basit biçimde ifade edilmesine özen gösterilmiştir. Konuya halkın ilgisini çekmeye yönelik olarak 16 Kasım 2009 tarihinden itibaren “eczaneler can çekişiyor” sloganıyla bir kampanya başlatılmıştır. Bu kampanya dolayısıyla yaklaşmakta olan soruna dikkat çekilmeye ve eczacılara ilişkin olumsuz algılamaların önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Kampanya boyunca gazete, dergi, televizyon ve radyolarda duyurular yapılmış, eczanelere afişler asılmıştır ve temel olarak eczacıların tasarrufa değil bunun yapılma biçimine karşı oldukları ve eczacıların meslek hakkının tanınması gerekliliği ifade edilmiştir.

TEB kriz dönemimde çözüm arayışlarının tüm paydaşlar (eczacılar adına TEB, ecza depoları, ecza kooperatifleri, ilaç sanayi ve SGK) tarafından ortaklaşa müzakere edilerek gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin önerisini çeşitli platformlarda dile getirmiştir. Kriz dönemi boyunca TEB, eczacıların ve ilgili tarafların dayanışma ve birlik içinde hareket etmesi gerekliliğinin önemini vurgulamıştır. Kurulan e-posta gönderim sistemi aracılığıyla eczacıların kendi tepkilerini ve değerlendirmelerinin, ilgili Bakanlıklara ve yetkili mercilere sunabilmeleri sağlanmaya çalışılmıştır (9).

Kriz döneminde TEB, konunun geniş kamu kategorilerince anlaşılmasını sağlamaya dönük faaliyetleri yürütmesinin yanısıra kendi taleplerini de her fırsatta dile getirmiştir. Yapılan tüm basın açıklamalarında sürecin gelişimi ve giden nokta özetlenmiş, TEB’in çözüme yönelik önerileri ve talepleri nedenleriyle açıklanmıştır. TEB, krize yönelik ilk çözümün müzakere olması gerektiğinin altını çizmiştir. Sürecin tüm taraflarıyla çeşitli görüşmeler gerçekleştirilerek destek sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak bu müzakere yollarının tıkanması ve yapılan görüşmelerden sonuç alınmaması sebebiyle tüm eczacıların katılımıyla yapılması planlanan bir eylem gündeme gelmiştir. Yeniden düzenlenen ilaç fiyat listesinin 4 Aralık 2009 tarihinde yürürlüğe girmesinin planlanmasından ötürü, eylem için bu gün seçilmiş ve belirtilen tarihte nöbetçi eczaneler dışında tüm eczanelerin bir gün süreyle kapatılması kararı alınmıştır. TEB eyleme tüm eczacıların desteğini sağlamak için, ortaklaşa ve örgütlü hareket etmenin önemini sürekli olarak yinelemiştir. Çözümün sağlanabilmesi için tüm eczanelerin dayanışma içinde olmasının gerekliliği eczacılara anlatılmıştır.

Planlandığı gibi 4 Aralık 2009 tarihinde eczacılar Türkiye çapında eylem yapmış ve eczaneler bir gün süreyle kapatılmıştır. 3 Aralık 2009 tarihinde SGK önünde geniş katılımlı bir “anahtar bırakma eylemi” gerçekleştirilmiş,

burada tekrar sorunlar ve talepler dile getirilmiş ve ertesi gün yapılması planlanan kapatma eylemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Eylem öncesinde hastaların mağdur edilmemesi için TEB ecza depoları ve kooperatifleriyle görüşmeler yapmış ve ilaç sıkıntısı yaşanmaması için önlemler almıştır. Yine bu dönemde afişlerin tüm eczanelere asılması sağlanarak eylemin bütünlüğü gösterilmeye çalışılmıştır. TEB eczanelere eylem öncesinde tek bir merkezden bilgi almaları yönünde uyarılarda bulunmuş ve böylece yayılacak enformasyonu merkezi hale getirmiştir. Eylem öncesinde gelen uyarılara rağmen, 4 Aralık 2009 tarihindeki eylem TEB'in verilerine göre eksiksiz katılımı planlandığı gibi gerçekleştirilmiştir. Eylem gününde eyleme katılan eczacılar, nöbet tutan eczacıların eczanelerinde çalışarak hem dayanışma içinde olduklarını göstermeye çalışmışlar hem de hastalarla yüzyüze iletişim kurarak süreci onlara anlatma ve böylece desteklerini sağlama şansı yakalamışlardır.

Eylemin gerçekleştirilmesinden kısa bir süre sonra SGK'nın, TEB ile yapmış olduğu ilaç alım protokolünü tek taraflı olarak feshetmesi, yaşanan kriz durumunu derinleştirmiştir. Bu süreçte SGK ve TEB arasında uygulamanın sonuçlarına ilişkin farklı enformasyonlar yayılmıştır. TEB, SGK'nın varsayımlarının hatalı olduğunu kanıtlama çabasına girmiş ve SGK'nın önceki dönemlerdeki hatalı uygulamalarını tekrar gündeme taşımıştır. SGK, eczanelerle tek tek sözleşme yapacağı duyurusunda bulunmuş ve eczacılara bu sözleşmeleri yapmaları için bir aylık süre tanımıştır. SGK bu yolla TEB'in etkinliğini azaltmaya çalışırken, TEB eczacılara örgütlü olmanın sağlayacağı faydaları ve örgütsüzlüğün eczacıları SGK karşısında güçsüz bırakacağını anlatmaya girişmiştir. Kriz bu dönemde SGK'nın TEB'i desteksiz bırakma politikası ile TEB'in SGK'ya karşı eczacıların örgütlülüğünü koruma politikası arasında devam etmiştir. Bu dönemde TEB, Danıştay'a yürütmenin durdurulması için dava açmış ve SGK'nın eczanelere tanıdığı bir aylık süre dolmadan davayı kazanmıştır. Kriz her ne kadar Danıştay kararı ile sonuçlanmış gibi de görünse, TEB'in taleplerinin hiçbirinin gerçekleşmemiş olması, krizin eczacılar açısından devam etmekte olduğunu göstermektedir. TEB krizin son aşamasında sağlık alanında tasarruf tedbirleri olarak ifade edilen uygula-

maların eczacılar ve hastalar açısından neden olacağı sıkıntılara dikkat çekmek ve kamuoyunu bilgilendirmek adına "Farkında mısınız?" imza kampanyası düzenlemiştir.

TEB, yaşanan kriz durumunu paydaşları ile düzenli olarak enformasyon paylaşarak, iletişim kanalları sürekli olarak açık tutarak ve yayılan enformasyonu merkezileştirerek; medyayı etkin kullanarak; geniş halk kitlelerinin sorundan nasıl etkileneceğini göstermeye çalışarak ve böylece onların desteğini sağlamaya çalışarak; sağlık alanındaki diğer meslek örgütlerinin desteğini alarak; örgütlülüğünü koruyarak aşmaya çalışmıştır. Kriz dönemi boyunca mesajlarının basit ve anlaşılabilir olmasına dikkat etmiş, teknik konularda yoğunlaşmadan sürecin yaratacağı sıkıntıları somut veriler ışığında öngörülebilir hale getirmeye gayret etmiştir.

DURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ TEORİSİNDEN KRİZ SÜRECİNE BAKMAK

TEB'in yaşadığı kriz durumu aşağıda kriz iletişim sürecinin temel kavramları ve Coombs'un durumsal kriz iletişimi teorisinin dayandığı varsayımlara ve önerilere göre analiz edilmiştir.

Kriz ifadesinin gerekçesi: Krizler örgütün ve örgütsel amaçların tehdit edildiği durumlardır ve örgütsel itibarı tehlikeye sokarlar. 18 Eylül 2009 tarihini takip eden süreçte Resmi Gazete'de yayımlanan tebliğler ve alınan bakanlar kurulu kararı hem bir meslek kuruluşu olarak TEB'in varlığını hem de eczacılar ve genel halk üzerinde yarattığı belirsizlik algısı ile eczacıların çıkarlarını tehdit etmiştir. Yaşanan süreç, bir bütün olarak eczacılık sistemini ve teker teker bu sistemin kurucu öğeleri olan eczaneleri etkilemiştir. Dolayısıyla bu süreçte TEB'in ve eczacıların örgütlü bir kriz yönetimi ve kriz iletişimi ihtiyaçları oldukça açık ve anlaşılırdır.

Krizin Paydaşları: Halkla ilişkiler ve halkla ilişkilerin bir çalışma alanı olarak kriz iletişimi için kamu kategorileri büyük önem taşır. TEB'in bir meslek örgütü olması nedeniyle etkin kamu kategorileri ile fonksiyonel kamu kategorilerinin içiçeliğinden bahsedilebilir.

Birlikte ele alınabilecek bu iki kamu kategorisi içerisinde eczacılar, SGK, Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, ilaç şirketleri ve ecza depoları sıralanabilir. Örgütün normatif kamu kategorileri sağlık alanında varlık gösteren sendikalar ve tabip odaları, eczacı odaları gibi meslek örgütlerinden oluşur. TEB'in yayılmış kamu kategorisi ise medya ve halkı kapsar.

Krizin Türü: Krizin türü kriz iletişimi stratejisi üzerinde doğrudan etkili olacağı için TEB'in yaşadığı kriz durumunu sınıflandırmak önemlidir. Coombs'un kriz tipolojisinin iki temel eksenini olan içsellik-dışsallık ve kasıtlılık-kasıtsızlık ekseninde TEB'in yaşadığı süreç dış kaynaklılık ve kasıtsızlık nitelikleriyle gaf alanına düşer. Ancak gafların ayırt edici özellikleri yaşanan durumun örgüt dışı aktörler tarafından kriz haline getirilmeleridir. Oysaki yaşanan bu sürecin kriz olarak adlandırılmasına neden olan, örgüt dışı aktörler değil var olan düzenlemeye örgütsel çıkarlarına ters düştüğü için direnen ve buna karşı eylemlilik gösteren TEB ve eczacılar olmuştur.

Sorumluluk Atfları: Coombs'un yaklaşımının temel bileşeni örgütsel itibara yönelik tehdit durumlarında paydaşların bu duruma ilişkin yaptıkları atıflardır. TEB'in deneyimlediği sürecin hem örgütün kendi itibarı hem de eczacıların itibarları üzerinde yarattığı tehlike açıktır. SGK tarafından süreçte ilaç fiyatlarının düşeceğine ve TEB'in özellikle buna karşı durduğuna ilişkin olarak yapılan vurgu, TEB'in ve eczacıların mevcut ve gelecekteki algılanma biçimleri ve itibarları üzerinde olumsuz etkiye sahip olma potansiyeli taşımıştır. Örgütsel itibar üzerinde etkili olan kavramlardan ilki olan kriz sorumluluğu bağlamında sürece yaklaşıldığında TEB'in beraberinde düşük sorumluluk atfı getiren mağdur kümesine düştüğü görülür çünkü TEB bir parçası olarak görüldüğü bu kriz durumunun aynı zamanda da bir kurbanıdır. Krizin geçmişine bakıldığında TEB'in hükümetle geçmişte bazı sorunlar yaşamış olmasına rağmen bunların büyük çapta bir kriz haline gelmemiş oldukları görülür. Yaşanan sorunlar çoğunlukla müzakere yöntemiyle yönetilmiş ve yaşanan krizler yapılan bazı eylemlerin medyada yer bulması dışında bir paydaş olarak genel halk kitlelerinin gündemine gelmemiştir. Dolayısıyla TEB'in geç-

mişte başka büyük kriz durumlarının tarafı olmamış olması yine beraberinde düşük sorumluluk atfını getirmektedir. İlişkinin tarihsel sorumluluk atfı üzerinde belirleyici olan unsurlardan bir diğeridir. TEB'in kriz durumuna kadar olan süreçte paydaşlarıyla sürekli, düzenli ve iyi yönetilen bir ilişkisi olduğu öne sürülebilir. TEB'in düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarla formel bir ilişki geleneği vardır ve yaşanan sorunlu durumlarda problemler ağırlıklı olarak müzakere yöntemi ile çözümlenmektedir. TEB üyesi olan eczacılarla sürekli olarak iletişim halindedir ve özellikle yeni iletişim teknolojilerinin getirdiği örgüt içi iletişim olanaklarından oldukça etkin bir şekilde faydalanmaktadır. Örgüt yaygın kamu kategorilerinden olan hastalarla iletişimini ise, ülkenin her yanına yayılmış olan eczacılar kanalıyla kurmaktadır. Örgütün paydaşlarıyla olumlu bir ilişki geçmişi olması yine düşük sorumluluk atfını beraberinde getiren unsurlardan biri olarak kabul edilebilir. Paydaşların örgütsel sorumluluğa ilişkin atıfları değerlendirilirken var olan zararın düzeyi, sunulan kanıtların inandırıcılığı ve örgütün performans geçmişi de göz önünde bulundurulmalıdır. Kriz ilaç bulma konusunda bazı sıkıntılara neden olduysa da bu bir zarar olarak nitelenecek boyutlara varmamıştır. Hükümetin bir takım kanıtlar, rakamlar ve belgeler sunduğu bu süreçte TEB de bunlara uygun karşılıklar vermeyi başarmış ve geçmişte gösterdiği yüksek performansı paydaşlarına anımsatmıştır. Sonuç olarak Coombs'un durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde sorumluluk atfını etkileyen tüm bu öğeler değerlendirildiğinde, paydaşlar tarafından TEB'e düşük bir sorumluluk atfedilmesi beklenmesi beklenir.

Kriz Karşılama Stratejileri: Bilgilendirici enformasyon, durumsal kriz iletişimi yaklaşımına göre kriz iletişimi süreci içinde bir karşılama stratejisi olarak değil bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. TEB bu süreçte paydaşlarıyla bilgilendirici enformasyonu sürekli olarak ve farklı paydaşların farklılaşan enformasyon beklentilerini göz önünde bulundurarak yaymıştır. Bunu yaparken de klasik halkla ilişkiler araçlarını ve interneti oldukça etkin bir şekilde kullanmıştır. Coombs'un durumsal kriz iletişimi teorisinin temelinde örgütsel itibarın korunması için belirlenen kriz tiplerine uygun kriz karşılama stratejisinin kulla-

nılması yatmaktadır. TEB'in yaşadığı kriz sürecine bakıldığında, örgütün tek bir kriz karşılama stratejisi kullanmadığı görülür. Örgüt bu süreçte dinamik kriz sürecinin farklılaşan koşullarını göz önünde bulundurarak farklı zamanlarda farklı kriz karşılama stratejileri kullanma yoluna gitmiştir. Benzer şekilde, bazı durumlarda ise eşzamanlı olarak farklı stratejileri birlikte kullanmıştır ve stratejilerini farklı paydaşlara göre biçimlendirmiştir.

Örgütün en sıklıkla kullandığı kriz karşılama stratejisi Coombs'un önerdiği stratejiler arasında yer almayan "müzakere etme stratejisi" olmuştur. Özellikle krizin düzenleyici tarafı olan SGK ile ilişkilerde müzakere temel iletişim stratejisi olarak benimsenmiş ancak diğer kamu kategorileriyle ilişkilerde Coombs'un kriz karşılama stratejileri birlikte kullanılmıştır. Örgüt, reddetme stratejisi çerçevesinde örgütü suçlayan aktörü suçlama yoluna gitmiş ve krizin sorumluluğunu başka aktörlere devretmeye çalışmıştır. Bunu yaparken kullandığı temel strateji, kendisini kurbanlaştırmak olmuştur. "Eczacılar Can Çekişiyor" sloganı ile TEB, eczanelerin krizden nasıl etkileneceklerini halka anlatmaya çalışmış ve krizin sorumlusu olarak SGK'yı ve ilaç şirketlerini işaret etmiştir. Bunun yanında örgüt, başa çıkma stratejilerinin çerçevesinde örgütün geçmişteki iyi uygulamalarını hatırlatma yoluna gitmiştir. Bu amaçla yönelik olarak TEB düzenlediği iletişim kampanyalarında paydaşlara eczacıların gündelik hayatı kolaylaştıran aktörler olduğuna ilişkin mesajlar kodlamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Coombs'un durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz iletişimi literatüründeki en kapsamlı, açıklayıcı ve güncel yaklaşımlardan birisini oluşturması nedeniyle oldukça işlevseldir. Ancak yaklaşımın geliştirilmeye açık bir takım noktaları da bulunmaktadır. Bu noktaların farklı bağlamlarda yeniden gözden geçirilmesiyle teori daha kapsayıcı bir yapı kazanabilecektir. Böylece teorisinin farklı kriz durumlarında uygulanabilirliğinin geliştirilmesine katkı yapılabilir.

Öncelikle Coombs'un yaklaşımında, örgütün kriz karşılama stratejileri farklı kamu kategorileri için farklılaştırılmamakta, örgütün belli bir kriz tipine karşı vereceği tepki seçenekleri

üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak bu tepkilerin ya da krizi karşılama stratejilerinin yalnızca farklı kriz tiplerine göre değil örgütün ilişkide bulunduğu farklı kamu kategorilerine göre de farklılaşması gerekebilir. Zira bu kamu kategorilerinin nitelikleri, gücü, gereksinimleri, ölçeği ve örgüt ile ilişkisi birbirinden farklılık göstermektedir. Ayrıca örgütün karşılaştığı kriz durumundan farklı biçimlerde etkilenebilir dolayısıyla örgüte farklı sorumluluk atıfları yükleyebilirler. Diğer taraftan, örgüt ile ilişkilerine bağlı olarak krizi farklı biçimlerde deneyimleyebilirler. Bu çerçevede Coombs'un farklı kamu kategorilerini bir arada değerlendiren ve bunların karşılaşılan kriz durumuna yönelik olarak benzer atıflarının bulunacağını varsayan yaklaşımı, farklılaşan kriz tepkilerine değinmemesi nedeniyle eleştiriye açık gözükmektedir. Bunun yerine örgütün ilişkide bulunduğu farklı kamu kategorileri arasındaki farklılıkları gözetken daha çeşitlendirilmiş ve farklı durumlara adapte edilebilecek kriz karşılama stratejilerinin geliştirilmesi önerilebilir. Örneğin ele alınan kriz durumu, örgütler arasında yaşanan bir krizdir. Taraflardan birinin bir meslek kuruluşu olması diğer tarafın ise bir kamu kuruluşu olması, Coombs'un kriz karşılama stratejileri arasında yer vermediği "müzakere etmeyi" gerekli kılmıştır. Coombs'un kriz karşılama stratejilerine eklenebilecek "müzakere etme stratejisi", taraflar arasında karşılıklı anlayışın ve işbirliğinin geliştirilmesine ve diyalog temelli iletişimin kurulabilmesine; dolayısıyla krizin etkisinin hafifletilebilmesine yardımcı olabilmektedir. Müzakere etme stratejisi ile taraflar arasında kriz derinleşmeden bir uzlaşma ortamı da yaratılabilecektir. Taraflar arasında müzakere süreciyle geliştirilecek "anlama yetisi" (Habermas, 1984: 305-328), karşılıklı uzlaşma ve anlayışın özünü oluşturur. Müzakere etme stratejisi, TEB'in de süreç boyunca benimsediği gibi kriz süresi boyunca örgütsel ihtiyaçlara göre yeniden şekillendirilmesi gereken bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla Coombs'un kriz karşılama stratejileri arasına "müzakere etme stratejisini" de eklemek teorisinin işlevliliğini arttıracaktır.

Buna ek olarak, Coombs her ne kadar bilgilendirici enformasyonun, kriz karşılama stratejisi olarak benimsenemeyeceğini, bunun kriz durumunda bir zorunluluk olarak kendini dayattığını öne sürse de kriz durumunda karşılaşılan

en büyük problemlerden birisinin örgütün kamu kategorileriyle enformasyon paylaşımındaki zafiyeti olduğu bilinmektedir. Kriz durumlarında örgütün paylaştığı bilgilendirici enformasyonun örgüte şüphe ile yaklaşma eğilimi gösteren kamu kategorilerince eleştirel bir bakış ile ele alınacağı açıktır. Dolayısıyla örgütlerin kriz durumlarında enformasyon paylaşırken özellikle rakamlara, olgulara ve diğer göstergelere daha fazla özen göstermeleri gerekmektedir. Enformasyonun farklı kamu kategorilerinin gereksinimleri doğrultusunda düzenlenmesi ve her bir kamu kategorisinin niteliğine uygun bir şekilde biçimlendirilmesi, krizin yarattığı olumsuzlukların bertaraf edilmesine yardımcı olmasının yanı sıra kriz sürecinde zarar gören örgütsel itibarın yeniden inşa edilebilmesine de katkıda bulunacaktır. Ayrıca kriz sürecinde kamu kategorilerinin desteğinin kazanılması, krizin daha az zarar ile atlatılabilmesinin sağlanmasında önemli bir gereksinimdir. Örgütün paydaşlarının desteğini alabilmesi için onlarla düzenli, sistematik ve gereksinimlere göre özelleştirilmiş enformasyonun paylaşılması şarttır. Kısacası, Coombs'un kendisinin de önemini vurguladığı ancak kriz karşılama stratejisi olarak ele almadığı bilgilendirici enformasyonun da bu stratejiler arasında yerini bulması önerilebilir. Özellikle müzakere etme stratejisi ile birlikte değerlendirildiğinde bilgilendirici enformasyon; krize ilişkin sunulan enformasyonun doğruluğuna ve örgütsel çıkarların meşruiyetine ilişkin karşılıklı anlayışın yeniden kurulmasına yönelik önemli bir vasıttır.

Coombs'un geliştirdiği yaklaşıma eklenebilecek bir diğer öneri ise, modele daha esnek bir yapı kazandırılmasına ilişkindir. Öncelikle Coombs kriz karşılama stratejilerini, kriz süreci içinde değerlendirmektedir. Oysa çoğu durumda kriz öngörülebilir nitelik göstermekte ve geliştirilebilecek çeşitli stratejilerle krizi ortaya çıkmadan önlemek mümkün olabilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda örgütlerin karşılaştıkları kriz durumu, kriz süreci içinde de değişime uğramaktadır. Coombs'un önerdiği kriz karşılama stratejileri, birbirini dışlayan ve her bir kriz durumu için ele alınabilecek tek bir seçeneğin varlığını ima eder. Ancak günümüzde örgütlerin karşılaşılabileceği krizlerin karmaşıklığı ve örgütlerin iletişim içinde bulunması gereken kamu kategorilerinin niteliklerinin

farklılığı, eş zamanlı olarak farklı kriz karşılama stratejilerinin birlikte uygulanması zorunluluğunu yaratabilmektedir. Çoğu durumda birbirinden ayrı düşünülen stratejilerin örtüşmesi söz konusu olabilmektedir veya kriz süreci içinde değişen krizin yapısı eş zamanlı olarak farklı stratejilerin benimsenmesini gerektirebilmektedir. Dolayısıyla Coombs'un mevcut durumsal kriz iletişimi yaklaşımına daha esnek bir yapı kazandırmak ve kriz karşılama stratejilerinin nasıl dönüştürülmesi gerektiğine yer vermek modeli geliştirecektir. Diğer bir ifadeyle, Coombs'un önerdiği kriz karşılama stratejilerinin üçlü bir ayrımla yeniden ele alınarak kriz öncesi, süreci ve sonrası iletişim stratejileri olarak yeniden kurulması önerilebilir.

Coombs'un, krizleri örgütsel sorumluluk temelinde içsel/dışsal ve kasıtlı/kasıtsız olarak ayırtmasıyla elde ettiği kriz tipolojisinin, aynı alana düşen farklı yapılarıdaki krizlere benzer özellikler ve nedenler atfetmesi TEB'in kriz durumunda görüldüğü gibi birtakım ucu açık noktalar bırakmaktadır. TEB'in kriz örneğinde olduğu gibi, dış kaynaklı ve kasıtsız bir kriz Coombs'un tipolojisinde gaf alanına düşerken ve buna bağlı olarak düşük düzeyde sorumluluk atfi getireceği varsayılırken, makro çevrenin yapısal özellikleri, örgütün gücü gibi özellikler yüksek sorumluluk atfina neden olabilir. Dolayısıyla günümüz örgütlerinin iş gördükleri çevrelerin karmaşık yapısı ve yaşanan kriz durumlarının çok boyutluluğu nedeniyle, yaklaşımın krizin bağlamı olarak adlandırabileceğimiz makro çevre özelliklerini göz önünde bulundurması gerekliliği önerilebilir. Makro çevre içinde yer alan ve krize taraf olan farklı kişi, grup, kurum ya da kuruluşlar krizi etkileme ve yönlendirme kapasiteleri bakımından farklı güç düzeylerine sahiptirler. Dolayısıyla bir krizde krizin farklı tarafları arasında bir güç dengesi her zaman söz konusu değildir. Örneğin TEB'in deneyimlediği kriz durumunda krize taraf olan SGK, bir devlet kurumu olması vasfıyla ilaç politikalarında TEB'e göre daha güçlü bir konumdadır ve yaptığı düzenlemelerle örgütün benimsediği kriz karşılama stratejilerinin asıl belirleyicidir. Taraflar arasında güç dengesinin bulunduğu durumlarla güçler arasında hiyerarşinin bulunduğu durumlar, kriz tipi aynı olsa dahi farklı kriz karşılama stratejilerini benimsemeyi gerektirebilir. Bu nedenle makro çevre özellikleri ya da krizin bağlamı

gözetildiğinde, krizin farklı tarafları arasındaki güç dağılımı da göz önünde bulundurulmuş olacaktır. Böylece Coombs'un yaklaşımı için önerilen krizin bağlamı ve krizin tarafları arasındaki güç ilişkileri vurgusu ile modelin esnekliği de artırılacaktır.

Sonuç olarak, Coombs'un geliştirdiği durumsal kriz iletişimi yaklaşımına bir bütün olarak yaklaşıldığında, farklı kriz türlerini tanımlama çabası ve her bir kriz türü için geliştirdiği önerileriyle halkla ilişkiler yöneticileri için kriz yönetiminde kullanılacak etkili bir yol haritası sunduğu anlaşılmaktadır. Önerilen eylem hatları, çoğu kriz durumunda yöneticiler için kılavuz vazifesi görebilecek kadar ayrıntılı tanımlanmıştır. Buna ek olarak yukarıda geliştirilen bir takım önerilerin de yaklaşıma dahil edilmesi, bu teorinin kapsama sınırlarını daha da geliştirecek ve farklı kriz bağlamlarına ve türlerine de uyarlanabilmeye elverişli hale getirecektir.

SONNOTLAR

- (1) TEB'in resmi web sitesi www.teb.org.tr; kriz iletişimini sağlamak amacıyla oluşturulan web sitesi ise www.nedenimizalamiyoruz.org.tr'dir.
- (2) 1982 yılında Johnson&Johnson firmasının bir alt kuruluşu olan McNeil firması, Chicago'da yedi kişinin gizemli bir şekilde ölmesiyle birlikte ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır. Otoriteler, tüm kurbanların siyanür dolu Extra-Strength Tylenol hâpi içtiğini ortaya koymuştur. Haber hızlı bir şekilde yayılmış ve tüm ülke çapında kitlesel bir panik dalgasına sebep olmuştur. Bu zehirlenmeler Johnson&Johnson'un çok hızlı bir şekilde bir kriz iletişimi programı uygulamasını gerektirmiştir.
- (3) Bu çalışmalara Noll (2003), Greer ve Moreland (2003), Mishra (2006), Fall ve Massey (2006), Fisher Liu (2007), Littlefield ve Quenette (2007), Garnett ve Kouzmin (2007), Vanderford (2007) örnek olarak gösterilebilir.
- (4) Bu çalışmada, örgütün faaliyet alanında ilişkide bulunduğu kişiler, gruplar, kurumlar ve kuruluşlardan oluşan ve dolayısıyla örgütün halkla ilişkiler etkinliklerinin hedef kitlesi konumunda bulunan tarafları ifade etmek için "kamu kategorileri" ve "paydaşlar" kavramları birlikte, örgütün eylem ve işlemlerinden etkile-

nen ve örgütün eylem ve işlemlerini etkileyebilecek olan toplumsal gruplara gönderme yapmak için kullanılmıştır.

- (5) 18.09.2009 tarihli "Tebliğ Edildi: Eczaneler Batacak" başlıklı kamuoyu açıklaması metni.
- (6) 18.09.2009 tarihli "Tebliğ Edildi: Eczaneler Batacak" başlıklı kamuoyu açıklaması metni.
- (7) 16.09.2009 tarihli "Feda Edecek Tek Bir Eczanemiz Bile Yok" başlıklı kamuoyu açıklaması metni.
- (8) 25.09.2009 tarihli "Yayımlanan Tebliğler ve Kararname Sonrasındaki Süreç Hakkında Bilgilendirme" başlıklı Bölge Eczacı Odaları için duyuru metni.
- (9) 23.10.2009 tarihli "Fiyat Düşüşlerinden Dolayı Eczanelerimizin Erimesine Seyirci Kalmayın! Tıklayın!" başlıklı Bölge Eczacı Odaları için duyuru metni.

KAYNAKLAR

- Coombs W T (1995) Choosing The Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis Response Strategies, *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.
- Coombs W T (1998) An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation, *Journal Of Public Relations Research*, 10, 177-191.
- Coombs W T (2004) Impact of Past Crises on Current Crisis Communications: Insights from Situational Crisis Communication Theory, *Journal of Business Communication*, 41, 265-289.
- Coombs W T (2006) The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis, *Journal of Promotion Management*, 12, 241-260.
- Coombs W T (2007) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Sage, Los Angeles.
- Coombs W T ve Holladay S J (1996) Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study of Crisis Communication, *Journal of Public Relations Research*, 8, 279-295.
- Coombs W T ve Holladay S J (2002) *Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets:*

- Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory, *Management Communication Quarterly*, 16, 165–186.
- Coombs W T ve Holladay S J (2006) Halo or Reputational Capital: Reputation and Crisis Management, *Journal of Communication Management*, 10,123–137.
- Coombs W T ve Holladay S J (2007) The Negative Communication Dynamic: Exploring The Impact of Stakeholder Affect on Behavioral Intentions, *Journal of Communication Management*, 11 (4), 300–312.
- Fall L T ve Massey J E (2005) The Significance of Crisis Communication in the Aftermath Of 9/11: A National Investigation of How Tourism Managers Have Re-Tooled Their Promotional Campaigns, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Special Issue: Crises, 79-92.
- Garnett J L ve Kouzmin A (2007) Communicating Throughout Katrina: Competing And Complementary Conceptual Lenses On Crisis Communication, *Public Administration Review*, 67, 171–188.
- Greer C F ve Moreland K D (2003) United Airlines' and American Airlines' Online Crisis Communication Following The September 11 Terrorist Attacks, *Public Relations Review*, 29 (4), 427-441.
- Grunig L A, Grunig J E ve Dozier D M (2002) Excellent Public Relations an Effective Organizations: A Studyof Communication Management in Three Countries, Lawrence Erlbaum, NJ.
- Habermas J (1984) *The Theory of Communicative Action Lifeworld and System: A Critic of Functionalist Reason*, Volume II, Beacon Press, Boston, MA.
- Littlefield R S ve Quenette A M (2007) Crisis Leadership and Hurricane Katrina: The Portrayal of Governmental Authorities by the Media in Natural Disasters, *Journal of Applied Communication Research*, 35 (1), 26-47.
- Liu B F (2007) President Bush's Major Post-Katrina Speeches: Enhancing Image Repair Discourse Theory Applied to the Public Sector, *Public Relations Review*, 33, 40–48.
- Mishra K E (2006) Help Or Hype: Symbolic Or Behavioral Communication During Hurricane Katrina, *Public Relations Review*, 32 (4), 358-366.
- Mitroff I I (2004) *Crisis Leadership: Planning For The Unthinkable*, John Wiley & Sons, NJ.
- Noll A M (2003) *Crisis Communications: Lessonsfrom September 11*, Rowman & Littlefield, Lanham, MD.
- Schultz F ve Raupp J (In Press) On The Social Construction of Crisis Between Governmental And Corporate Organizations: An Inter-Organizational and Inter-Systemic Perspective, *Public Relations Review*.
- Seeger M, Sellnow T ve Ulmer R (2001) Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos, R R Heath (eds), *Handbook Of Public Relations*, Sage, CA, pp 155-166.
- Seeger M W, Sellnow T L ve Ulmer R R (1998) Communication, Organization and Crisis, Roloff M E (eds), *Communication Yearbook*, Sage, CA, pp 231-75.
- Stephens K K, Malone P C ve Bailey C M (2005) Communicating With Stakeholders During A Crisis, *Journal of Business Communication*, 42, 390-419.
- Stocker K (1997) A Strategic Approach To Crisis Management, C.L. Caywood (eds), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Mcgraw-Hill, New York, pp 189–203.
- Ulmer R R ve Sellnow T L (2000) Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack in The Box As A Case Study, *Journal Of Business Ethics*, 25 (2), 143-155.
- Vanderford M L (2007) Emergency Communication Challenges in Response to Hurricane Katrina: Lessons From The Centers For Disease Control And Prevention, *Journal of Applied Communication Research*, 35(1), 9-25.
- Weick K (1988) Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, 25, 305-317.