
KOMUNIKASI STRATEGIK DALAM PENGURUSAN KRISIS KEPIMPINAN ORGANISASI

Muhammad Zaiamri Zainal Abidin

Universiti Malaya
zaiamrizainal@um.edu.my

Muhamad Shamsul Ibrahim

Universiti Malaya
mshamsul@um.edu.my

ABSTRACT

STRATEGIC COMMUNICATION IN ORGANIZATIONAL LEADERSHIP CRISIS MANAGEMENT

As purposeful communication is used to achieve specific missions and goals, strategic communication is no exception and is used by organizations for various purposes. This covers the use of crisis management in terms of managing crises faced by organizations at various levels. In general, this is driven by strategic communication's effectiveness in creating an appropriate communication effect that is seen to be capable of assisting organizations in dealing with any type of crisis faced, particularly a leadership crisis. So, to delve further into how strategic communication is implemented for that purpose, this article will explain its implementation in the context of organizational leadership crisis management. This explanation focuses on three main aspects, including the function of communication management in crisis management, the selection of an appropriate strategic communication approach, and the implementation of strategies and communication techniques in implementing strategic communication. This discussion is based on the analysis of the acquisition of secondary data through the findings of previous studies and scholars' views related to the implementation of strategic communication in crisis management by organizational leadership. Through this article, findings such as the selection and implementation of a crisis communication approach in implementing strategic communication techniques based on Image Restoration Theory, which offers five solutions such as denying or negating, avoiding responsibility, reducing mistakes made, taking corrective action in the situation, and neglecting consequential matters to deal with the leadership crisis faced by the organization.

Keywords: *Strategic communication, crisis management, crisis communication, organizational leadership crisis, Image Restoration Theory.*

PENGENALAN

Krisis atau isu berbangkit menjadi salah satu cabaran utama dalam aspek pengurusan sesebuah organisasi. Ini kerana krisis atau isu berbangkit bertindak sebagai ancaman atau gangguan yang boleh menganggu gugat sekiranya tidak diurus tadbir secara efektif sehingga boleh mewujudkan implikasi negatif kepada sistem pengoperasian, imej korporat dan persepsi khalayak umum terhadap organisasi (Bundy et al., 2017). Implikasi negatif ini boleh berlaku pada satu jangka masa (sama ada pendek atau panjang) bergantung pada tahap krisis yang dihadapi oleh organisasi. Walaupun begitu, implikasi daripada krisis atau isu berbangkit ini boleh dikawal bergantung pada kaedah pengurusan yang diimplementasi oleh sesebuah organisasi ketika mengharungi sesuatu krisis (Seeger et al., 1998).

Menyentuh topik berkaitan krisis kepimpinan organisasi, situasi ini dapat diklasifikasikan sebagai krisis atau isu berbangkit berskala besar kerana berupaya memberi implikasi negatif bersifat menyeluruh yang boleh mempengaruhi sistem operasi, imej korporat dan persepsi khalayak umum terhadap organisasi. Sekiranya krisis atau isu berbangkit berkaitan perihal kepimpinan ini tidak dapat ditangani secara efektif oleh pengurusan organisasi, situasi ini bukan hanya memberi implikasi negatif jangka masa pendek malahan kesan jangka masa panjang.

Amalan kepimpinan memainkan peranan penting dalam proses urus tadbir organisasi terutama apabila berlakunya sesuatu krisis ataupun konflik. Bahkan krisis ini menjadi sebahagian daripada cabaran utama dalam amalan kepimpinan organisasi bagi mengendali dan menangani konflik tersebut (Bundy et al., 2017). Tanpa pengurusan krisis yang efektif boleh mewujudkan kesan negatif pada organisasi, pemegang taruh dan khalayak umum. Oleh itu, pengurusan krisis ini menjadi antara solusi utama pimpinan organisasi untuk mengurus ancaman yang dihadapi terutama yang melibatkan isu berbangkit. Sebagai contoh, kaedah peralihan dan penambahbaikan kepimpinan menjadi langkah penyelesaian pilihan apabila berlakunya krisis salah guna kuasa serta ketidakstabilan pentadbiran yang melibatkan pengurusan tertinggi organisasi.

Pengurusan krisis yang efektif juga dibantu menerusi strategi komunikasi yang berkesan. Salah satu strategi pengurusan krisis yang diimplentasi dari perspektif komunikasi adalah menerusi urus tadbir media secara strategik. Perancangan komunikasi strategik yang mantap oleh organisasi dalam menguruskan krisis mampu mewujudkan dan mengembalikan semula persepsi dan imej korporat yang positif (Coombs, 2015). Solusi ini penting apabila sebuah organisasi berhadapan dengan krisis besar seperti penyelewengan dana, pemberian rasuah, skandal salah guna kuasa dan ketidakstabilan kepimpinan yang berupaya menjejaskan nama baik dan kepercayaan khalayak terhadap organisasi. Ini termasuk peranan dalam menguruskan kempen-kempen komunikasi menerusi pengurusan media yang strategik sebagai usaha untuk memulihkan semula reputasi dan imej organisasi yang terkesan ekoran daripada krisis yang dihadapi.

Dengan kepelbagaian platform komunikasi masa kini, aspek pengurusan media telah menjadi salah satu cabaran utama pada bidang perhubungan awam organisasi ketika menghadapi sesuatu isu berbangkit atau krisis. Jika terdahulu hanya media tradisi seperti televisyen, radio, surat khabar dan buletin yang menjadi medium informasi tumpuan masyarakat. Bahkan penekanan terhadap penyaluran informasi juga lebih bersifat "monologic" atau komunikasi satu hala di mana tidak berlaku secara jelas interaksi dua hala antara organisasi dan khalayak (Botan, 1997).

Namun situasi ini berbeza setelah berlaku perkembangan teknologi komunikasi apabila media baharu menerusi media sosial seperti Facebook, Instagram, dan WhatsApp mula menjadi medium perhubungan utama masyarakat dengan menawarkan platform komunikasi dan informasi yang lebih bersifat hipertekstual, simulasi, virtual, interaktif, dan dalam jaringan (Flew, 2005). Komunikasi yang dihasilkan juga lebih bersifat “dialogic” atau komunikasi dua hala di mana audiens sebagai “receiver” boleh terlibat secara langsung dengan memberi input atau tindak balas komunikasi kepada “sender” (Botan, 1997). Dengan itu wujud golongan yang diklasifikasikan oleh Rodriguez (2001) sebagai “citizen media” yang bukan hanya “media users” tetapi pada masa yang sama bertindak sebagai “media producer”. Golongan “citizen media” ini tidak hanya sekadar menerima informasi dan komunikasi semata-mata, bahkan mereka juga aktif berpartisipasi dengan memberi maklum balas menerusi penghasilan kandungan media yang tersendiri (Rodriguez, 2001).

Situasi ini telah menggalakkan budaya “user generated content” di mana memberi peluang kepada khalayak media untuk mencipta, merangka dan berkongsi kandungan media mereka yang tersendiri secara meluas (Kurian & John, 2017). Keadaan ini serba sedikit memberi kelebihan kepada pengamal perhubungan awam organisasi untuk membina dan mengukuhkan hubungan secara berterusan dengan khalayak sasaran agar matlamat organisasi dapat diselaraskan selari dengan kehendak khalayak mereka. Menerusi media sosial ini, pengamal perhubungan awam dapat mengetahui dan memahami apakah kepentingan umum dan “gambaran partisan berita dan dunia” yang mana membantu mereka untuk merangka strategi komunikasi yang lebih strategik dalam mengikat hubungan baik antara organisasi dan khalayak sasaran (Botan, 1997). Walaupun begitu wujud cabaran di sebalik perkembangan teknologi komunikasi menerusi media sosial kepada bidang perhubungan awam organisasi apabila permasalahan seperti berita palsu, salah faham, fitnah dan kritikan berat sebelah yang mana turut menjadi ancaman kepada organisasi (Kurian & John, 2017).

Selain itu, kebanjiran informasi daripada pelbagai sumber dan medium juga tidak terkecuali menjadi antara cabaran bagi pengamal perhubungan awam dalam merangka dan mengimplementasi pelan komunikasi organisasi terutama bagi menguruskan penggunaan media ketika berhadapan dengan isu berbangkit atau krisis yang melanda organisasi mereka. Persoalannya, mengapa media perlu diurus tadbir secara strategik oleh organisasi? Ini kerana khalayak organisasi masa kini terdiri daripada pelbagai lingkungan umur dan lapisan masyarakat di mana terdapat perbezaan daripada segi penggunaan media oleh mereka terutama dalam mencari informasi (Coombs., 2015). Sebagai contoh bagi golongan muda, pemilihan penggunaan media sosial dilihat lebih bersesuaian untuk menyalurkan informasi berbanding peringkat umur yang lebih dewasa yang lebih menggemari penggunaan media tradisi seperti televisyen, radio, dan surat khabar. Keadaan ini menuntut satu proses perancangan komunikasi yang strategik dalam menyalurkan maklumat yang tepat pada khalayak yang berbeza menerusi saluran atau media yang pelbagai.

Walaupun begitu, perlu dijelaskan bahawa meskipun mesej organisasi perlu dirangka secara berlainan dan disalurkan mengikut khalayak sasaran serta media yang berbeza tetapi perlu wujud integrasi dari segi perancangan komunikasi strategik (Coombs, 2015). Dengan ini aspek pengurusan komunikasi menjadi kunci penting kepada pengamal perhubungan awam yang bukan hanya bertindak dalam memperjelaskan hasrat dan aspirasi yang ingin dicapai oleh organisasi kepada khalayak sasaran semata-mata, malahan bertindak sebagai solusi dalam memperjelas dan menyelesaikan isu berbangkit serta krisis yang dihadapi oleh sesebuah organisasi. Namun sebelum itu, kita akan meninjau terlebih dahulu apakah

yang dimaksudkan dengan kepemimpinan dalam organisasi dan krisis di sebaliknya. Ini bagi membantu kita memahami krisis kepemimpinan dengan lebih mendalam sebelum membincangkan proses penambahbaikan dan penyelesaiannya menerusi pelaksanaan komunikasi strategik.

KEPIMPINAN DALAM ORGANISASI DAN KRISIS

Ketidakstabilan pengurusan merupakan antara cabaran utama yang sering dihadapi dalam setiap kepimpinan organisasi. Ketidakstabilan ini boleh berlaku apabila terdapat salah laku pentadbiran di peringkat pengurusan tertinggi sama ada melibatkan ahli lembaga pengarah mahupun pengurusan tertinggi organisasi. Ini melibatkan situasi di mana berlaku penyelewengan dana, pemberian rasuah dan salah guna kuasa yang melibatkan individu dalam organisasi serta kegagalan dalam mengimplementasi strategi pengurusan yang berkesan. Seringkali langkah peralihan dan penambahbaikan kepimpinan ini diimplementasikan untuk menangani krisis yang boleh mendatangkan implikasi negatif, merosakkan imej, reputasi dan keupayaan organisasi (Lerbinger, 1997). Sebagai contoh dengan menggantikan individu lain untuk memimpin organisasi dan merangka pelan pemulihan strategik sebagai langkah untuk menangani krisis yang dihadapi. Oleh itu kepimpinan organisasi yang efektif menjadi salah satu tuntutan utama yang perlu dipenuhi organisasi yang menghadapi krisis yang melibatkan ketidakstabilan pengurusan. Persoalannya, mengapakah aspek kepimpinan organisasi ini penting bagi sesebuah organisasi? Dan apakah hubungkaitnya dengan pengurusan krisis?

Tidak dinafikan, kepimpinan organisasi menjadi antara penentu pada kejayaan sebuah organisasi. Ini kerana tanpa kepimpinan yang efektif dalam organisasi boleh menganggu sistem pentadbiran dan seterusnya mewujudkan implikasi negatif pada sistem pengurusan organisasi secara keseluruhan. Kepimpinan organisasi boleh dianggap sebagai satu seni atau proses bagi mempengaruhi individu yang dipimpin untuk melakukan tugas yang diberi secara sukarela, efisien dan kompetensi (Mallak et al., 2003). Dengan kepimpinan yang efektif, budaya organisasi dapat berkembang secara semula jadi tanpa berlaku elemen keterpaksaan di mana komunikasi dalaman dan luaran dapat disampaikan dengan lebih berkesan dan terbuka. Ini membuatkan individu yang dipimpin dalam organisasi dapat memahami visi dan objektif yang ingin dicapai serta mengimplementasikannya menerusi cara kerja yang mematuhi keperluan yang ditetapkan. Kepimpinan organisasi yang efektif juga membuatkan individu yang dipimpin merasakan diri sebagai komponen penting dalam organisasi yang turut mempengaruhi mereka untuk memberikan perkhidmatan terbaik bersama-sama dalam memajukan organisasi (Bucklin et al., 2000). Oleh itu, dapatlah dinyatakan bahawa elemen kepimpinan memainkan peranan penting dalam pengurusan organisasi yang berupaya mempengaruhi kejayaan atau kegagalan masa kini dan di masa hadapan.

Walaupun begitu, kepimpinan organisasi juga tidak terkecuali menerima cabaran apabila berlaku sesuatu krisis yang melanda organisasi secara dalaman ataupun luaran. Persoalannya, mengapakah krisis memberi ancaman pada kepimpinan organisasi? Dan apakah yang dimaksudkan dengan krisis? Secara asasnya, krisis boleh ditakrif sebagai kejadian yang boleh mengakibatkan berlakunya situasi yang tidak stabil dan berbahaya serta boleh memberi kesan tertentu kepada individu, kumpulan, komuniti, atau sebahagian besar masyarakat (Seeger et al., 1998). Terdapat tiga jenis karakteristik yang boleh menjelaskan secara spesifik mengenai ciri-ciri krisis iaitu tidak dijangka, menimbulkan ketidakpastian, dan dilihat sebagai ancaman kepada matlamat utama (Bucklin et al., 2000). Ini selaras dengan

definisi krisis organisasi yang boleh ditaksir sebagai situasi yang spesifik, *unexpected*, dan *non-routine events* yang boleh mengakibatkan kadar ketidakpastian yang tinggi sehingga mampu mewujudkan ancaman kepada organisasi (Bucklin et al., 2000).

Dalam kata lain, krisis organisasi ini merupakan kejadian yang boleh memberi kerosakan dalam pelbagai skala (sama ada kecil mahupun besar) terhadap pekerja, produk, perkhidmatan, kewangan dan reputasi (Barton, 1993). Krisis organisasi ini menghasilkan ancaman terhadap tiga aspek berikut iaitu keselamatan awam, kerugian kewangan dan kehilangan reputasi. Ancaman pada keselamatan awam ini berlaku apabila terdapat kemalangan industri dan produk berbahaya yang boleh mendatangkan kecederaan dan kehilangan nyawa kepada penggunaan mahupun pekerja. Selain itu, krisis juga boleh memberi kesan kerugian kewangan kepada organisasi apabila mewujudkan gangguan operasi, menjejaskan pasaran dan pembelian produk serta tindakan undang-undang yang dikenakan terhadap organisasi. Menurut Dilenschneider (2000), setiap krisis yang berlaku dalam organisasi memberi implikasi negatif dengan menjejaskan reputasi dan kepercayaan khalayak terhadap produk serta perkhidmatan organisasi.

Terdapat pelbagai jenis krisis organisasi antaranya melibatkan pencemaran, cubaan mengambil alih pengurusan syarikat, salah guna wang syarikat, kemalangan persekitaran, penarikan produk atau perkhidmatan, dan peletakan jawatan atau pemberhentian pengurusan syarikat secara tiba-tiba. Dengan penjelasan mengenai kepimpinan organisasi dan krisis, kita telah dapat memahami bagaimana implikasi daripada krisis ini dapat mempengaruhi kepimpinan dalam sesebuah organisasi. Tanpa kendalian krisis yang efektif, dapat memberi kesan kepada sistem pengurusan yang akhirnya akan menjejaskan entiti organisasi yang dipimpin. Untuk itu pada subtopik seterusnya pengkaji akan membincangkan dengan lebih lanjut aspek pengurusan krisis organisasi daripada perspektif media dan komunikasi strategik bagi mengetahui bagaimana proses urus tadbir krisis itu berlaku.

PENGURUSAN KRISIS

Pengurusan krisis merujuk pada proses organisasi menangani sesuatu situasi yang boleh mengganggu gugat atau kejadian yang tidak dijangka yang boleh menjejaskan kredibiliti dan pengoperasian organisasi (Bundy et al., 2017). Secara khususnya, pengurusan krisis ini melibatkan proses penilaian terhadap ancaman dan pencarian solusi untuk menangani krisis pada masa kini dan mencegahnya di masa hadapan. Proses penilaian ini meliputi tiga tahap iaitu penilaian di peringkat pra-krisis, semasa krisis dan pasca-krisis (Seeger et al., 1998). Dengan itu pengurusan krisis ini memerlukan kemahiran dan teknik untuk mengenal pasti, menilai, dan memahami cara untuk mengatasi situasi yang bersifat ancaman bermula daripada peringkat permulaan krisis sehingga proses penambahbaikan itu berlaku. Tindak balas pengurusan krisis ini haruslah merangkumi empat aspek tindakan yang berasaskan pencegahan krisis, penilaian krisis, pengendalian krisis dan penamatan krisis (Venette, 2003). Walaupun begitu, sebelum tindak balas ini dilakukan adalah penting untuk organisasi mengenal pasti jenis krisis yang berlaku terlebih dahulu. Pandangan ini juga diakui oleh Coomb (2006) yang menyatakan kepentingan dalam mengenal pasti jenis krisis sebelum memulakan proses pengurusannya. Menurut beliau, setiap krisis yang berlaku memerlukan penyelesaian berbeza dalam menangani dan menyelesaikannya. Dengan mengenal pasti jenis krisis, ini akan memudahkan organisasi memilih langkah penyelesaian yang tepat dan

sesuai. Justeru, ini boleh membantu organisasi melaksanakan tindak balas yang strategik dalam mengurus krisis yang berlaku.

Matlamat utama pengurusan krisis ini dipraktik sebagai satu bentuk tindakan persediaan, memastikan tindak balas yang pantas dan mencukupi dalam menghadapi krisis, mengekalkan aliran dalam pelaporan dan komunikasi semasa krisis serta menjadi peraturan yang dipersetujui bagi menamatkan sesuatu krisis yang berlaku. Terdapat rangkuman teknik yang diimplementasikan untuk memahami, mencegah, menstabilkan dan mengatasi krisis yang dihadapi oleh organisasi. Rangkuman teknik ini meliputi beberapa kaedah iaitu kaedah yang digunakan untuk bertindak balas kepada kedua-dua realiti dan persepsi krisis, mewujudkan metrik untuk menentukan jenis senario yang membentuk krisis dan seterusnya mencetuskan mekanisme tindak balas yang diperlukan dan komunikasi yang berlaku dalam fasa tindak balas senario pengurusan kecemasan yang bertujuan membantu organisasi untuk memahami dan menangani sesuatu krisis yang berlaku (Venette, 2003). Berdasarkan rangkuman teknik yang dinyatakan ini, respons krisis menerusi komunikasi menjadi salah satu solusi yang boleh diguna pakai oleh organisasi bagi mencegah, menstabilkan dan mengatasi krisis. Menurut Benoit (1997) dan Hallahan et al. (2007) ini boleh dilakukan menerusi pengurusan komunikasi yang efektif atau komunikasi strategik dalam mengurus krisis organisasi. Persoalannya, bagaimanakah pengurusan krisis ini dapat dikendalikan daripada perspektif komunikasi strategik?

KOMUNIKASI STRATEGIK DAN KOMUNIKASI KRISIS

Komunikasi merupakan salah satu elemen penting dalam proses pengurusan krisis bagi sesebuah organisasi. Hal ini disebabkan elemen komunikasi menjadi kunci utama untuk menyebarkan informasi yang betul dan tepat pada khalayak sasaran apabila berlaku sesuatu krisis atau isu berbangkit. Elemen komunikasi ini mampu membantu organisasi dalam menjawab isu berbangkit dan memperjelaskan situasi sebenar kepada khalayak sasaran sebagai usaha untuk memulihkan imej dan reputasi ke arah yang lebih positif (Benoit, 1997). Namun keberkesanan penyampaian komunikasi amat bergantung pada sejauh mana saluran komunikasi itu urus tadbir secara strategik oleh organisasi. Ini kerana apabila berlaku sesuatu krisis, reaksi dan tindak balas organisasi ini menjadi faktor penentu bagi menyelesaikan masalah yang dihadapi. Namun reaksi dan tindak balas ini haruslah bersifat strategik yang bukan sekadar menyampaikan informasi dan menafikan krisis semata-mata malahan mampu mempengaruhi persepsi khalayak sasaran mengenai imej dan reputasi organisasi.

Menurut Benoit (1997), "persepsi lebih penting daripada realiti", yang memperlihatkan bagaimana aspek persepsi umum menjadi faktor yang harus dititikberatkan dalam pengurusan krisis. Hal ini disebabkan pemahaman khalayak dibentuk menerusi persepsi mereka terhadap sesuatu isu walaupun secara realiti agak berbeza dan bertentangan dari situasi sebenar. Persepsi khalayak ini pula dibentuk menerusi proses analisis dan penilaian yang dilakukan oleh mereka terhadap informasi yang diperoleh sama ada menerusi media masa dan diskusi umum. Oleh itu, sebaran komunikasi berkesan menerusi pengurusan media yang strategik menjadi kunci utama kepada organisasi untuk menguruskan krisis berkaitan imej dan masalah reputasi yang dihadapi. Namun bagaimana sebaran komunikasi berkesan itu boleh dilakukan? Maka untuk menjawab persoalan tersebut, kita akan membincangkan konsep komunikasi strategik dan apakah peranannya di sebalik pengurusan krisis?

Pengurusan komunikasi boleh dirujuk sebagai proses urus tadbir komunikasi yang menitikberatkan empat aspek utama iaitu perancangan sistematik, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian terhadap semua aktiviti komunikasi sama ada dalam organisasi mahupun antara organisasi. Proses urus tadbir ini dilakukan bertujuan untuk mengawal selia aliran penyebaran dan penerimaan komunikasi bagi sesebuah organisasi. Walaupun begitu, pengurusan komunikasi ini tidak hanya tertakluk untuk menyampaikan komunikasi dua hala malahan fungsinya pada masa kini menjangkau dengan mewujudkan sebaran komunikasi yang berkesan atau lebih dikenali dengan komunikasi strategik (Coombs, 2015). Apakah yang dimaksudkan dengan komunikasi strategik?

“Strategik” merupakan amalan atau taktik yang dipraktik bagi melaksanakan strategi (Mintzberg, 1990). Hatch (1997) mendefinisikan strategik dari sudut pandang persaingan organisasi bagi memperoleh dan menguasai kelebihan dalam perkongsian pasaran. Begitu juga dengan komunikasi strategik yang dikaitkan dengan usaha organisasi untuk berkomunikasi secara bertujuan bagi mencapai sesuatu misi dan matlamat yang telah ditetapkan (Hallahan et al., 2007). Komunikasi strategik ini boleh dijelaskan sebagai suatu konsep komunikasi, data atau proses yang memenuhi pelan jangka panjang organisasi berdasarkan perancangan yang teliti dengan menyelaraskan aktiviti komunikasi untuk tujuan perniagaan komersial dan bukan komersial (Grigorescu & Lupu, 2015). Dalam kata lain, komunikasi strategik ini boleh dijelaskan sebagai suatu proses komunikasi bertujuan yang dirancang, dilaksana, dan dinilai secara sistematik bagi mencapai sesuatu tujuan yang spesifik (Hallahan et al., 2007). Sesuatu komunikasi itu boleh ditakrif sebagai strategik sekiranya selari dengan misi dan matlamat yang difokuskan.

Pelaksanaan komunikasi strategik dalam konteks organisasi ini lebih tertumpu kepada bagaimana organisasi mempromosi dan mempotret entiti mereka berdasarkan aktiviti bertujuan sama ada oleh pemimpin, para pekerja dan pengamal komunikasi (Holtzhausen & Zerfass, 2013). Perkara ini selari dengan sifat komunikasi strategik yang dinyatakan oleh Hallahan, et al. (2007) sebagai komunikasi berbentuk penerangan, berubah-ubah, pemujukan dan pembinaan hubungan yang diaplikasikan bagi tujuan mencapai misi dan matlamat organisasi. Pelaksanaan komunikasi strategik dalam konteks organisasi turut tidak terkecuali dikaitkan dengan proses penciptaan simbol. Proses ini dilakukan menerusi pengimplementasian pendekatan komunikasi seperti perhubungan awam, periklanan dan pemasaran yang bertindak sebagai strategi untuk mewujudkan simbol tertentu dalam melaksanakan komunikasi strategik (Hallahan et al., 2007). Setiap pendekatan ini membawa kaedah penyampaian komunikasi yang tersendiri mengikut mesej organisasi kepada khalayak yang terlibat. Menurut Hatch (1997), aspek persimbolan ini berfungsi dalam mempengaruhi khalayak sasaran menerusi penyebaran mesej organisasi bagi memenuhi capaian misi dan matlamat yang ditumpukan. Menerusi penciptaan persimbolan ini organisasi cuba mewujudkan perkongsian nilai atau makna secara bersama dengan khalayak sasaran menerusi aktiviti komunikasi strategik yang dijalankan. Maka untuk memastikan persimbolan ini dapat dibentuk, sebaran komunikasi bertujuan yang dilaksanakan haruslah menggunakan saluran komunikasi yang berkesan dan bersesuaian dalam membawa mesej organisasi agar dapat menguasai perkongsian pasaran, membina reputasi positif, memenangi kempen politik dan menguatkuasakan perubahan sosial (Holtzhausen, 2014). Menurut Falkheimer dan Heide (2022) ini menjadikan komunikasi strategik begitu berkesan digunakan untuk menyalurkan informasi dan mempengaruhi khalayak sasaran organisasi. Tambahan pula, dengan perubahan persekitaran yang berlaku masa kini ekoran daripada

perkembangan teknologi dan segmen khalayak yang pelbagai memerlukan pengurusan komunikasi organisasi dilakukan secara strategik.

Oleh yang demikian, penting bagi organisasi melaksanakan komunikasi strategik dalam pengurusan komunikasi mereka agar mesej organisasi dapat disampaikan secara tepat dan berkesan. Pandangan ini bertepatan dengan kebolehpayaan komunikasi strategik yang dinyatakan oleh Hallahan et al. (2007) dalam memberi peluang kepada organisasi untuk mencipta dan menyebarkan komunikasi mengikut cara serta tujuan yang tersendiri kepada khalayak sasaran. Pelaksanaan komunikasi strategik ini juga tidak hanya tertumpu kepada capaian misi dan matlamat organisasi semata-mata, malahan turut dilaksanakan bagi mengatasi krisis yang dihadapi. Hal ini dijelaskan oleh Holtzhausen (2014) bahawa komunikasi strategik ini memiliki sifat proaktif dan terancang yang berupaya membantu organisasi mencegah sebarang krisis daripada berlaku. Hal ini disebabkan komunikasi strategik memiliki potensi yang mampu membentuk wacana umum dalam mempengaruhi khalayak organisasi. Komunikasi strategik ini dinyatakan oleh Hallahan et al. (2007) boleh memberi impak yang signifikan kepada khalayak dalam skala yang luas di mana boleh mempengaruhi kesan tempatan dan global terutamanya dalam aspek politik, demokrasi dan pasaran berasaskan gender serta berorientasikan budaya. Dengan itu, kita dapat melihat bagaimana komunikasi strategik boleh dilaksanakan menerusi pelbagai bentuk dan konteks selaras dengan keupayaannya yang mewujudkan sebaran komunikasi secara berkesan dari skala kecil mahupun besar (Falkheimer & Heide, 2022).

Persoalannya, bagaimana komunikasi strategik ini dilaksanakan dalam pengurusan krisis organisasi? Apakah bentuk pendekatan komunikasi yang boleh digunakan oleh organisasi ketika menghadapi krisis? Amalan komunikasi strategik ini diterjemahkan menerusi perencanaan dan pengimplementasian pendekatan komunikasi krisis yang bertindak sebagai solusi kepada organisasi. Komunikasi krisis ini merupakan subpengkhususan dalam bidang perhubungan awam yang direka untuk melindungi dan mempertahankan individu, syarikat dan organisasi yang berhadapan dengan *public challenges* bersabit reputasi dan imej korporat organisasi (Grunig & Hunt, 1984). Strategi komunikasi krisis ini melibatkan tiga proses utama iaitu “pengumpulan, pemprosesan, dan penyebaran maklumat yang diperlukan untuk menangani situasi krisis”. Secara lazimnya, organisasi mengimplementasikan komunikasi krisis ini sebagai “satu set faktor yang direka untuk memerangi krisis dan untuk mengurangkan kerosakan sebenar yang dikenakan” (Bundy et al., 2017) terutama bagi menangani krisis ini yang dianggap oleh Coombs (2016) sebagai “persepsi tentang kejadian yang tidak dapat diramalkan yang mengancam jangkaan penting pihak berkepentingan dan boleh memberi kesan serius kepada prestasi organisasi dan menjana hasil negative”.

Terdapat beberapa teori dan model komunikasi yang diaplikasi menerusi pendekatan *crisis communication* bagi mengurus tadbir krisis antaranya ialah Teori Pembaikan Imej/Image Repair Theory (IRT), Teori Situasi Komunikasi Krisis/Situational Crisis Communication Theory (SCCT), Model Komunikasi Krisis Pengantaraan Sosial/Social-Mediated Crisis Communication Model (SMCC), Model Pemetaan Krisis Bersepadu/Integrated Crisis Mapping Model (ICM), Pendekatan Berasaskan Kovariansi kepada Komunikasi Krisis /Covariation-Based Approach to Crisis Communication dan Wacana Pembaharuan /Discourse of Renewal. Setiap teori dan model komunikasi yang diperkenalkan ini diimplementasi mengikut kesesuaian situasi dan keberkesanan dalam menjadi solusi kepada krisis yang dihadapi. Walaupun begitu, menurut Benoit (1995) IRT dilihat lebih sesuai digunakan untuk penyelesaian krisis kepimpinan yang dihadapi oleh organisasi. Ini kerana solusi yang dipercadangkan menerusi teori memfokuskan

kepada penambahbaikan imej dan reputasi organisasi ke arah yang lebih positif. Bagi memahami secara lanjut bagaimana komunikasi krisis ini diaplikasi dalam mengurus tadbir krisis kepimpinan organisasi, kita akan membincangkan mengenai teori IRT dan fungsinya dalam memulih dan menambahbaik imej serta reputasi organisasi pada subtopik seterusnya?

TEORI PEMBAIKAN IMEJ

Teori Pembaikan Imej (IRT) merupakan salah satu strategi pilihan yang sering dipraktik oleh individu, syarikat mahupun organisasi yang menghadapi krisis berkaitan imej dan reputasi. Menurut Benoit (1995), IRT ini menjelaskan imej merupakan aset utama yang akan dilindungi bagi individu dan organisasi ketika berhadapan dengan krisis. Apabila individu atau organisasi mengalami krisis yang memberi kesan pada imej dan reputasi, mereka cenderung untuk merangka mesej dan kandungan media serta menyampaikannya menerusi media massa sebagai langkah untuk memperbaiki imej dan reputasi. Berdasarkan teori ini, Benoit (1995) mencadangkan tindak balas menerusi 5 solusi umum dan 14 solusi secara spesifik. Solusi umum dalam IRT ini merangkumi lima rangka tindakan iaitu untuk menafi atau menidakkan, mengelakkan daripada bertanggungjawab, mengurangkan kesalahan yang dilakukan, tindakan pembedahan situasi, dan pengabaian terhadap krisis yang berbangkit (Brinson & Benoit, 1996). Berikut merupakan penjelasan lanjut mengenai lima solusi umum yang dinyatakan:

- **Menafikan atau menidakkan:** Individu atau organisasi yang menerima tuduhan boleh menafi atau menidakkan dengan meletakkan kesalahan pada punca sebenar berlakunya krisis yang dihadapi.
- **Mengelak daripada bertanggungjawab:** Apabila tertuduh tidak menjelaskan pertuduhan yang dikenakan, mereka perlu mengelak daripada dipertanggungjawabkan dalam krisis yang berlaku menerusi empat strategi iaitu, provokasi, kebolehpercayaan, membuat alasan berdasarkan kemalangan dan mencadangkan tindakan itu wajar berdasarkan niat yang baik.
- **Mengurangkan kesalahan yang dilakukan:** Pihak yang menerima tuduhan boleh mengurangkan kesalahan yang dilakukan dengan mengimplentasikan enam strategi yang merangkumi pengukuhan, pengurangan, pembezaan, transendensi, penuduh menyerang dan pampasan.
- **Tindakan pembedahan situasi:** Pihak tertuduh boleh membetulkan kesilapan yang dilakukan dengan memulihkan situasi menerusi dengan menawarkan perubahan bagi menyelesaikan krisis yang dihadapi.
- **Pengabaian terhadap krisis yang berbangkit:** Pihak yang menerima pertuduhan mengaku bersalah dan memohon maaf atas kesilapan yang dilakukan.

Dengan penjelasan mengenai teori Pembaikan Imej (IRT) ini, kita dapat memahami bagaimana komunikasi krisis ini berfungsi dalam membantu kepada proses pemulihan dan penambahbaikan imej serta reputasi ekoran daripada krisis yang dihadapi oleh individu, syarikat mahupun organisasi. Namun tindakan ini juga memerlukan satu proses urus tadbir media secara strategik yang bukan hanya berpaksi pada perancangan komunikasi yang teliti dan menggunakan medium yang sesuai semata-mata malahan berupaya membina kandungan mesej yang kuat kepada khalayak sasaran menerusi konsep sebaran komunikasi berkesan.

Hal ini memerlukan pelaksanaan komunikasi strategik selaras dengan keberkesannya dalam membawa komunikasi bertujuan yang berupaya mempengaruhi khalayak sasaran mengikut misi dan matlamat yang difokuskan.

KAJIAN LEPAS BERKAITAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI STRATEGIK DALAM MENGURUS KRISIS

Dalam membincangkan pelaksanaan komunikasi strategik dalam pengurusan krisis, terdapat rangkuman kajian yang dilakukan bagi meninjau dan meneliti keberkesanan penggunaannya bagi tujuan tersebut. Ini meliputi kajian oleh Hao (1996), Martinelli & William (1998), Wigley (2003) dan Yan et al. (2006) yang mengkaji pelaksanaan komunikasi strategik dalam mengurus persepsi dan emosi khalayak sasaran ketika krisis. Kajian dalam konteks ini menjelaskan bagaimana menerusi strategi dan teknik komunikasi yang bersesuaian berupaya membantu pihak berwajib mengawal emosi dan persepsi khalayak sasaran apabila berlakunya krisis. Ketika berlakunya krisis, komunikasi dan sebaran informasi strategik memainkan peranan yang penting dalam mengawal situasi dan menenteramkan emosi dan persepsi khalayak sasaran. Dengan itu, pihak berwajib perlu memainkan peranan *predominant* dengan menyebarkan komunikasi dan informasi secara meluas menerusi penggunaan media yang strategik dalam menangani sebarang krisis yang dihadapi.

Begitu juga dengan kajian yang dilakukan Tucker & Melewar (2005), Grebe (2013), Moran dan Gregory (2014), Coombs (2015) yang membincangkan strategi tindak balas krisis organisasi menerusi pelaksanaan komunikasi strategik. Kebanyakan kajian ini memberi tumpuan secara spesifik terhadap perangkaan strategi tindak balas krisis dan apakah faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pelaksanaannya. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap rangkuman elemen seperti strategi tindak balas krisis dan hasil yang diinginkan, masa tindak balas krisis, dan faktor situasi ini telah terbukti mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan strategi tindak balas krisis. Dapatan kajian ini dilihat berupaya membantu organisasi dalam merangka dan melaksanakan strategi tindak balas krisis dengan mengambil kira masa tindak balas dan faktor situasi bagi menangani krisis secara efektif.

Kajian komunikasi strategik dalam pengurusan krisis juga tidak terkecuali dilakukan daripada perspektif komunikasi dalaman organisasi. Pengkaji seperti Mazzei et al. (2012), Heide dan Simonsson (2014), Kang dan Sung (2017) serta Kim (2021) meneroka pelaksanaan komunikasi strategik dalam mengurus krisis yang dihadapi dalaman yang dihadapi antara pihak organisasi dan para pekerja. Kajian dalam konteks ini membincangkan secara mendalam pembinaan daya tahan organisasi melalui komunikasi dalaman yang strategik antara organisasi dan pekerja. Dapatan kajian ini menemukan hubungan organisasi-pekerja / *organization-employee relationship* (OER) yang positif menjadi pemangkin utama kepada pembinaan daya tahan organisasi. Dengan itu, pelaksanaan komunikasi strategik (menerusi pengurusan komunikasi dalaman) harus menyumbang kepada OER yang positif agar daya tahan organisasi dapat ditingkatkan yang mana pada akhirnya akan mempengaruhi prestasi organisasi secara keseluruhannya.

Keberkesanan pelaksanaan komunikasi strategik dalam pengurusan krisis turut ditemukan dalam kajian oleh Coombs dan Holladay (2002), DiStaso et al. (2012), Vafeiadis dan Amaral (2015) serta Chung dan Lee (2021). Kebanyakan daripada pengkaji ini menumpukan kajian pelaksanaan komunikasi strategik menerusi *corporate apology* dalam mengurus krisis organisasi penerbangan. Menerusi rangkuman kajian ini, para pengkaji menyelidik

bagaimana menerusi permohonan maaf korporat (*corporate apologies*) ini mempengaruhi kognitif dan tindak balas awam (kemarahan awam, tanggapan negatif dan ketidakpercayaan) semasa sesuatu krisis itu berlaku. Dapatan kajian ini menemukan permohonan maaf korporat yang berorientasikan tanggungjawab ini lebih mengurangkan kemarahan awam, tanggapan negatif dan ketidakpercayaan terhadap syarikat penerbangan berbanding permohonan maaf yang berorientasikan simpati semata-mata. Oleh itu, pelaksanaan komunikasi strategik harus menitikberatkan permohonan maaf korporat yang menekankan elemen pertanggungjawaban bagi mengawal dan mempengaruhi emosi dan persepsi awam terhadap organisasi ke arah yang lebih positif.

Berdasarkan empat kajian kes yang dinyatakan ini, kita dapat melihat bagaimana komunikasi strategik ini diaplikasikan dalam pengurusan krisis menerusi pelbagai situasi. Ini jelas memperlihatkan keupayaan komunikasi strategik yang bukan hanya mampu mewujudkan komunikasi yang efektif malahan memastikan kesan komunikasi yang terhasil juga menepati kehendak penggunaan. Dengan keupayaan tersebut telah menyebabkan komunikasi strategik sering menjadi pilihan utama kepada organisasi bagi mengurus krisis yang dihadapi di pelbagai peringkat. Oleh yang demikian, ini memperlihatkan keberkesanan komunikasi strategik sebagai salah satu solusi utama dalam pengurusan krisis organisasi menerusi rangkuman kajian yang telah dilakukan tersebut.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Dalam membincangkan mengenai keberkesanan pelaksanaan komunikasi strategik dalam mengurus krisis kepimpinan organisasi, perlu difahami terlebih dahulu apakah yang menyebabkan komunikasi strategik menjadi penyelesaian pilihan dalam pengurusan krisis kepada organisasi. Perlu difahami bahawa elemen komunikasi memainkan peranan penting dalam menyebarkan mesej dan informasi yang betul serta tepat. Tanpa penyampaian komunikasi secara berkesan boleh mengakibatkan situasi krisis yang dihadapi menjadi lebih getir dan sukar dikawal. Kegagalan mengawal situasi krisis ini boleh memberi dua impak negatif kepada organisasi dari segi menjejaskan reputasi dan prestasi organisasi. Untuk itu, penting untuk memastikan penyampaian komunikasi organisasi dapat dilakukan secara berkesan. Penyebaran mesej dan informasi ini berfungsi kepada organisasi bagi mengawal situasi yang berlaku terutamanya berkaitan krisis kepimpinan. Kawalan situasi ini penting bagi memastikan organisasi dapat mengawal dan mempengaruhi khalayak sasaran daripada menyerap impak krisis yang berlaku dalam mengurus persepsi mereka. Kawalan situasi menerusi komunikasi boleh dilakukan untuk menjawab isu berbangkit dan memperjelaskan situasi sebenar sebagai langkah pengurusan krisis terutama berkaitan krisis kepimpinan yang dihadapi. Kegagalan untuk mengurus krisis ini boleh menimbulkan lagi kekeliruan dan ketidakpercayaan khalayak sasaran kepada organisasi sekiranya organisasi tidak menjawab isu berbangkit dan memperjelaskan situasi sebenar. Hal ini kerana menjawab isu berbangkit dan memperjelaskan situasi sebenar penting dalam menambahbaik imej organisasi ke arah yang lebih positif ketika menghadapi krisis. Walaupun begitu, ini bergantung kepada sejauh mana keberkesanan komunikasi yang digunakan oleh organisasi untuk memberi tindak balas dalam mengawal situasi apabila menghadapi krisis kepimpinan. Namun sebelum itu, perlu diingatkan bahawa keupayaan dalam mengenal pasti dan memahami jenis krisis yang dihadapi oleh organisasi juga penting sebelum pengurusan krisis dapat dilaksanakan secara strategik. Hal ini kerana seperti yang dinyatakan oleh Coomb (2006), setiap krisis memerlukan

kaedah penyelesaian yang berbeza mengikut situasi. Dengan mengenal pasti dan memahami krisis yang dihadapi ini, boleh membantu pihak organisasi memilih kaedah penyelesaian yang bersesuaian dan tepat. Situasi ini turut tidak terkecuali membantu organisasi untuk komunikasi secara berkesan bagi mengurus krisis kepimpinan yang dihadapi terutama dalam menjawab isu berbangkit dan memperjelaskan situasi sebenar kepada pemegang taruh yang terlibat. Selepas itu, penting untuk organisasi memastikan komunikasi secara berkesan ini dapat dilaksanakan agar kaedah penyelesaian yang dibentuk pada peringkat sebelumnya dapat direalisasikan secara sepenuhnya dalam mengurus krisis. Persoalannya, bagaimanakah komunikasi berkesan ini dapat diwujudkan oleh pihak organisasi dalam menjawab isu berbangkit dan memperjelaskan situasi yang sebenar dalam mengurus krisis kepimpinan yang dihadapi?

Secara asasnya ini menuntut pelaksanaan komunikasi yang berkesan menerusi komunikasi strategik dalam menangani krisis kepimpinan. Ini disebabkan komunikasi strategik memiliki keupayaan yang tersendiri dalam mewujudkan komunikasi berkesan dan pengaruh komunikasi yang menepati kehendak penggunaannya. Hal ini selari dengan pandangan yang dinyatakan oleh Hallahan et al. (2007) berkaitan komunikasi strategik yang menjadi pilihan para komunikator ekoran daripada keberkesanan pelaksanaannya dalam membantu individu, kumpulan, mahupun organisasi mencapai matlamat dan misi yang spesifik. Sebagai komunikasi bertujuan yang digunakan bagi mencapai misi dan matlamat yang spesifik, pelaksanaan komunikasi strategik begitu menitikberatkan pemilihan pendekatan yang bersesuaian. Hal ini kerana setiap pendekatan ini menghasilkan kesan dan pengaruh komunikasi yang berbeza, maka penting untuk organisasi melakukan pemilihan pendekatan mengikut kesesuaian situasi. Seperti mengurus krisis kepimpinan organisasi, pemilihan pendekatan komunikasi krisis dilihat begitu bersesuaian dan berkesan diaplikasikan dalam melaksanakan komunikasi strategik. Pengaplikasian pendekatan komunikasi ini dilihat berupaya membantu organisasi menghadapi krisis kepimpinan kerana fokus komunikasi yang ditekankan lebih tertumpu untuk melindungi dan mempertahankan reputasi dan imej individu, syarikat dan organisasi yang berhadapan dengan cabaran awam (Grunig & Hunt, 1984). Ini selari dengan sifat semula jadi komunikasi krisis yang dinyatakan oleh Bundy et al. (2017), “set faktor yang direka untuk memerangi krisis dan untuk mengurangkan kerosakan sebenar yang dikenakan”. Dengan itu, ini menjadikan pemilihan komunikasi krisis sebagai pendekatan dalam melaksanakan komunikasi strategik dilihat begitu sesuai diaplikasi bagi menangani krisis kepimpinan yang dihadapi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat melihat terdapat pelbagai strategi pengurusan krisis yang ditawarkan menerusi rangkuman teori dan model komunikasi bagi menangani krisis kepimpinan tersebut. Ini meliputi penawaran strategi seperti Teori Pembaikan Imej (IRT), Teori Situasi Komunikasi Krisis (SCCT), Model Komunikasi Krisis Pengantaraan Sosial (SMCC), Model Pemetaan Krisis Bersepadu (ICM), Pendekatan Berasaskan Kovariansi kepada Komunikasi Krisis. Setiap teori dan model komunikasi yang terkandung dalam pendekatan komunikasi krisis memiliki strategi dan teknik mengurus krisis secara aktif. Namun keberkesanan setiap teori dan model komunikasi yang ditawarkan adalah mengikut situasi dan jenis krisis. Hal ini bertepatan dengan pandangan Coomb (1999) yang menyatakan kepentingan dalam mengenal pasti dan memahami jenis krisis yang berlaku agar kaedah penyelesaian yang tepat dan bersesuaian dapat dilaksanakan oleh organisasi dalam mengurus krisis yang dihadapi. Walaupun begitu, pelaksanaan strategi IRT dilihat begitu sesuai dan berkesan dilaksanakan menerusi komunikasi strategik bagi

menangani krisis kepimpinan. Pandangan yang sama juga diakui oleh Benoit (1995) yang memperincikan kesesuaian penyelesaian yang ditawarkan oleh IRT dalam mengawal krisis kepimpinan organisasi berbanding yang lain. Menerusi strategi IRT, kita menemukan lima solusi umum yang dilihat berupaya melindungi dan menangkis serangan terhadap imej serta reputasi organisasi ketika berhadapan dengan krisis kepimpinan.

Ini meliputi solusi seperti menafikan atau menidakkan, mengelak daripada bertanggungjawab, mengurangkan kesalahan yang dilakukan, tindakan pembetulan situasi, dan pengabaian terhadap krisis yang berbangkit (Brinson & Benoit, 1996). Jika diteliti kelima-lima solusi tersebut, penekanan amat diberikan dalam menjawab isu berbangkit dan memperjelaskan situasi sebenar. Hal ini penting untuk mengawal emosi dan mempengaruhi persepsi khalayak sasaran terhadap kepimpinan organisasi supaya menjadi lebih stabil dan positif. Seperti yang dinyatakan sebelum ini tindak balas yang bersesuaian dan berkesan memainkan peranan yang penting dalam mengawal situasi krisis. Rangkuman solusi ini menawarkan tindak balas yang bersesuaian dan berkesan dalam mengawal situasi krisis menerusi pengaruh emosi dan persepsi khalayak sasaran yang dibentuk. Dengan kawalan emosi dan pengaruh persepsi yang dibentuk menerusi rangkuman solusi, organisasi dapat mengembalikan semula kepercayaan dan keyakinan khalayak sasaran terhadap kepimpinan organisasi. Situasi ini secara tidak langsung dapat membantu organisasi menyelesaikan kemelut kepimpinan yang dihadapi dan membentuk reputasi organisasi ke arah yang lebih positif. Oleh yang demikian, ini memperlihatkan kesesuaian dan keberkesanan pelaksanaan komunikasi strategik menerusi pemilihan pendekatan komunikasi krisis dan pengaplikasian kerangka solusi dalam menangani krisis kepimpinan organisasi.

Berdasarkan perbincangan ini, dapatlah disimpulkan bahawa sebagai komunikasi bertujuan, komunikasi strategik memiliki dua keupayaan utama dalam membawa komunikasi yang berkesan dan menghasilkan kesan komunikasi yang efektif mengikut tujuan penggunaannya. Keupayaan ini secara asas terdorong oleh ketepatan pemilihan pendekatan komunikasi dan pengaplikasian strategi bersesuaian yang menyebabkan komunikasi strategik begitu sesuai dan berkesan digunakan untuk pelbagai tujuan. Begitu juga dengan pengurusan krisis kepimpinan di mana pelaksanaan komunikasi strategik yang berteraskan pendekatan komunikasi krisis ini membantu organisasi menyelesaikan krisis menerusi pengaplikasian lima solusi utama tersebut. Dengan itu, ini membuktikan komunikasi strategik boleh menjadi salah satu kaedah penyelesaian yang boleh diguna pakai oleh organisasi ketika mengharungi krisis kepimpinan organisasi di pelbagai peringkat.

RUJUKAN

- Arcos, R. (2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. *Public Relations Review*, 42(2), 264-270.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. South-Western Publishing Company.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. Sage.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1994). AT&T: "Apologies are not enough". *Communication Quarterly*, 42(1), 75-88.
- Benoit, W. L., & Hanczor, R. S. (1994). The Tonya Harding controversy: An analysis of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 42(4), 416-433.

- Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89-105.
- Benoit, W.L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. New York: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*, 45(3), 251-267.
- Benoit, W. L., & Czerwinski, A. (1997). A critical analysis of Usair's image repair discourse. *Business Communication Quarterly*, 60(3), 38-57.
- Brinson, S. L., & Benoit, W.L. (1996). Dow Corning's image repair strategies in the breast implant crisis. *Communication Quarterly*, 44(1), 29-41.
- Bilmes, J. (1999). Questions, answers, and the organization of talk in the 1992 vice presidential debate: Fundamental considerations. *Research on Language and Social Interaction*, 32(3), 213-242.
- Birim, B. (2016). Evaluation of corporate social responsibility and social media as key source of strategic communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 70-75.
- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Botan, C. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *Journal of Business Communication*, 34(2), 188-202.
- Brinson, S. L., & Benoit, W. L. (1999). The tarnished Star: Restoring Texaco's damaged public image. *Management Communication Quarterly*, 12, 483-510.
- Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickinson, A. M., Austin, J., & Jackson, A. K. (2000). Industrial-organizational psychology and organizational behavior management: An objective comparison. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(2), 27-75.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Chung, S., & Lee, S. (2021). Crisis management and corporate apology: The effects of causal attribution and apology type on publics' cognitive and affective responses. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 125-144.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), 141-148.
- Robert, D. E., & Gary, W. C. (1998). *Political communication in America*. New York: Praeger.
- Dilenschneider, R. L. (2000). Getting your message across while under attack. *Public Relations Quarterly*, 45(2), 9.
- Dimitriu, G. R. (2012). Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan. *Public relations review*, 38(2), 195-207.

- DiStaso, M. W., Vafeiadis, M., & Amaral, C. (2015). Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 222-231.
- Ericson, R. V., & Haggerty, K. D. (1997). *Policing the risk society*. University of Toronto Press.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2022). Strategic improvisation in crisis communication. *The Handbook of Crisis Communication*, 405-420.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*. New York: Routledge.
- Freedman, L. (2017). *The transformation of strategic affairs*. London: Routledge.
- Giddens, A. (1999). Risk and Responsibility. *Mod. L. Rev*, 62(1): 1-10.
- Giddens, A. (2003). *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. New York: Taylor & Francis.
- Grigorescu, A., & Lupu, M. M. (2015). Integrated communication as strategic communication. *Revista de Management Comparat International*, 16(4), 479.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 128-146.
- Hellsloot, I. (2007). Review of "The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure" by A. Boin, P. Hart, E. Stern and B. Sundelius. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15 (3): 168-169.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2013). Strategic communication—pillars and perspectives of an alternative paradigm. *Organisationskommunikation und public relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*, 73-94.
- James. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*. 10 (3): 352-379.
- Jump & McNair. (2003). *An Introduction to Political Communication*. Routledge.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviours: The mediation of employee- organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
- Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization-employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589-608.
- Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility (book review). *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 74(3), 646.

- Mazzei, A., Kim, J.-N., & Dell 'Oro, C. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal crisis communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31–44.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Moon, B. B., & Rhee, Y. (2012). Message strategies and forgiveness during crises: Effects of causal attributions and apology appeal types on forgiveness. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 89(4), 677-694.
- Moran, R., & Gregory, J. R. (2014). Post crisis: Engage or fly low? *Brunswick Review*, 8 (1), 52–54.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*. 15(2/3), 85-102.
- Mullen (2009). From the chairman, strategic communication: Getting back to basics. *Joint Force Quarterly*, 55(4), 2-4.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Norris. (2015). Political Communication. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, (2), 342-349.
- Ringsmose, J., & Børgesen, B. K. (2011). Shaping public attitudes towards the deployment of military power: NATO, Afghanistan and the use of strategic narratives. *European Security*, 20(4), 505-528.
- Rodríguez, C. (2001) *Fissures in the mediascape: an international study of citizens' media*. Hampton Press.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276.
- Shanmugaratnam & Edwards. (2016). Ethical aspects of risk communication. *Medicine*, 44, 607-610.
- Tucker, L., & Melewar, T. C. (2005). Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti- corporatism. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377–387.
- Venette, S. J. (2003). *Risk communication in a high-reliability organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making*. North Dakota State University.
- Yan, J., Pang, A., & Cameron, G. T. (2006). Strategic communication in crisis governance: Singapore's management of the SARS crisis. *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 23(1), 81.
- Weaver, J. B., Weaver, S. S., & DiClemente, R. J. (2008). Risk communication. Dlm *International Encyclopedia of Public Health* (pp. 601-606). Elsevier Inc.