



**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**DİJİTAL EKONOMİ VE PAZARLAMA YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BİR KRİZ KAYNAĞI OLARAK SOSYAL MEDYA: SOSYAL  
MEDYADAN SORUMLU YÖNETİCİLER İLE NİTEL BİR  
ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Zühre ÇELİK**

**İSTANBUL, 2024**



**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
DİJİTAL EKONOMİ VE PAZARLAMA YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BİR KRİZ KAYNAĞI OLARAK SOSYAL MEDYA: SOSYAL  
MEDYADAN SORUMLU YÖNETİCİLER İLE NİTEL BİR  
ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Zühre ÇELİK  
Öğrenci No: 23TDEP008**

**Danışman: Doç. Dr. Evrim İldem DEVELİ**

**İSTANBUL, 2024**

## ÖZET

Hayatın her alanında olduğu gibi iş dünyasında da krizler korkuya ve tedirginliğe neden olmaktadır. Kurumlar için büyük sorunlara neden olabilen krizler, ciddi tehditler içerirken, bazen bu süreci düzgün yönetemeyen kurumların iflas etmesiyle sonuçlanabilmektedir. Kriz süreçlerinde ise hem kurum yetkilerinin hem de danışmanlık aldıkları halkla ilişkiler ajanslarının karar ve tutumları krizlerin çözümünde çok etkilidir. Karar vericilerin ve danışmanlık veren ajans yetkililerinin kriz konusuna profesyonel olması ve krizi doğru yönetmesi, sürecin gidişatını ciddi şekilde etkilemektedir. Kriz konusunda uzman olan profesyonellerin krizleri yönetirken sadece kriz sürecini değil, öncesini, sırasını ve sonrasını da iyi analiz ederek doğru yönlendirme yapması gerekmektedir. Kurumların ortada kriz yokken yaptığı ön hazırlıklar ise kriz sürecinin daha az hasarla atlatılmasında etkilidir.

Bu çalışma kapsamında ise 4 kurumun ve 4 ajansın üst düzey yöneticisi ile derinlemesine görüşme yapılarak, kriz yönetimi sürecinde nasıl bir yol izledikleri öğrenilmiştir. Uzman görüşleriyle desteklen çalışmada, kriz yönetiminde etkin olarak yer alan marka ve ajans yöneticilerinin verdikleri cevaplarla, krizlerin yönetim sürecinde yapılan çalışmalar kadar öncesinde yapılan hazırlıkların da etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** *Kriz, Kriz İletişimi, Sosyal Ağlar, Sosyal Medyada Kriz İletişimi, Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler.*

## ABSTRACT

As in all areas of life, crises in the business world cause fear and anxiety. While crises can cause major problems for institutions and involve serious threats, they can sometimes result in the bankruptcy of institutions that cannot manage this process properly. During crisis processes, the decisions and attitudes of both the institutional authorities and the public relations agencies from which they receive consultancy are very effective in resolving crises. The fact that decision makers and consultancy agency officials are professional about the crisis and manage the crisis correctly seriously affects the course of the process. When managing crises, professionals who are experts on crises must analyze not only the crisis process, but also the before, during and after, and provide correct guidance. Preliminary preparations made by institutions when there is no crisis are effective in overcoming the crisis with less damage.

Within the scope of this study, in-depth interviews were held with the senior managers of 4 institutions and 4 agencies to learn how they followed the crisis management process. In the study supported by expert opinions, it was concluded that the preparations made beforehand were as effective as the work done during the crisis management process, based on the answers given by brand and agency managers who are actively involved in crisis management.

**Key words:** *Crisis, Crisis Communication, Social Networks, Crisis Communication in Social Media, Public Relations in Crisis Management.*

## İÇİNDEKİLER

|                                                                | Sayfa No. |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Özet.....                                                      | ii        |
| Abstract.....                                                  | iii       |
| Tablolar Listesi.....                                          | vi        |
| Şekiller Listesi.....                                          | vii       |
| Kısaltmalar.....                                               | viii      |
| <br>                                                           |           |
| GİRİŞ .....                                                    | 1         |
| <br>                                                           |           |
| <b>1. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....</b>                           | <b>4</b>  |
| 1.1. Krizin Tanımı ve İlgili Kavramlar.....                    | 4         |
| 1.1.1. Risk ve Kriz Arasındaki Fark.....                       | 8         |
| 1.2. Kriz Nedenleri ve Kaynakları.....                         | 8         |
| 1.2.1. İç Çevre Koşullarından Kaynaklı Krizler.....            | 11        |
| 1.2.1.1. Yönetici hataları.....                                | 11        |
| 1.2.1.2. Çalışanlardan kaynaklı krizler.....                   | 11        |
| 1.2.1.3. Ürün kaynaklı krizler.....                            | 12        |
| 1.2.2. Dış çevre koşullarından kaynaklı krizler.....           | 12        |
| 1.2.2.1. Siyasal nedenler.....                                 | 12        |
| 1.2.2.2. Doğal Afetler, salgın tehdidi.....                    | 13        |
| 1.3. Kriz Yönetimi Süreçleri.....                              | 13        |
| 1.3.1. Kriz Öncesi Yapılacak Hazırlıklar.....                  | 16        |
| 1.3.1.1. Kriz Planının Hazırlanması.....                       | 19        |
| 1.3.1.2. Kriz Ekibi ve Marka Sözcüsünün Belirlenmesi.....      | 21        |
| 1.3.1.3. Kriz Senaryolarının Hazırlanması.....                 | 22        |
| 1.3.2. Kriz Anında Yapılacaklar.....                           | 23        |
| 1.3.2. Kriz Sonrası Yapılacaklar.....                          | 25        |
| 1.4. Krizde Markayı Konumlandırma ve İtibar Yönetimi.....      | 26        |
| 1.4.1. Tüketicinin Krizde Markaya Bakışı / Yaklaşımı.....      | 30        |
| 1.5. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler Ajanslarının Önemi..... | 31        |
| 1.5.1. Kriz Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımı.....              | 32        |
| 1.6. Dijitalde Kriz Yönetimi.....                              | 34        |

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6.1. Kriz Anında Sosyal Medyada Etkin Olmanın Faydaları.....                                                   | 35        |
| 1.6.1.1. Krizi Başarılı Yönetmek ve Yorumlara Müdahale.....                                                      | 39        |
| <b>2. KRİZ İLETİŞİMİNDE SOSYAL MEDYA.....</b>                                                                    | <b>40</b> |
| 2.1. Geleneksel İletişim Karması.....                                                                            | 40        |
| 2.2. Sosyal Medya Kavramı.....                                                                                   | 40        |
| 2.2.1. Sosyal Ağlar.....                                                                                         | 43        |
| 2.2.1.1. Facebook.....                                                                                           | 44        |
| 2.2.1.2. Twitter.....                                                                                            | 45        |
| 2.2.1.3. Instagram.....                                                                                          | 45        |
| 2.2.1.4. LinkedIn.....                                                                                           | 46        |
| 2.2.1.5. YouTube.....                                                                                            | 46        |
| 2.2.1.6. Tiktok.....                                                                                             | 47        |
| 2.2.1.7. Snapchat.....                                                                                           | 47        |
| 2.3. Dünyada ve Türkiye’de Sosyal Medya Ağları Kullanıcı İstatistikleri.....                                     | 47        |
| 2.4. Sosyal Medyanın Kriz İletişimdeki Önemi.....                                                                | 49        |
| 2.4.1. Sosyal Medyanın Kitleler Üzerindeki Etkisi.....                                                           | 51        |
| 2.4.2. Kurumlar Sosyal Medyayı Neden Kullanmalı.....                                                             | 51        |
| 2.4.3. Sosyal Medya Krizleri ve Etkileri.....                                                                    | 52        |
| 2.4.4. Sosyal Medya Platformlarının Takibi.....                                                                  | 53        |
| <b>3. BİR KRİZ KAYNAĞI OLARAK SOSYAL MEDYA: SOSYAL MEDYADAN SORUMLU YÖNETİCİLER İLE NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....</b> | <b>55</b> |
| 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....                                                                           | 55        |
| 3.2. Araştırma Yöntemi.....                                                                                      | 55        |
| 3.3. Araştırmanın Önemi ve Kısıtları.....                                                                        | 56        |
| 3.4. Araştırmanın Örneklemi.....                                                                                 | 57        |
| 3.5. Soruların Belirlenmesi.....                                                                                 | 57        |
| 3.6. Verilerin Toplanması ve Bulguların Analizi .....                                                            | 57        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                   | <b>62</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                             | <b>67</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                | <b>74</b> |
| EK-1 Sorular.....                                                                                                | 74        |
| EK-2 Görüşme Yapılan İsimler .....                                                                               | 76        |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                           | Sayfa No. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tablo 1.</b> Kriz Tanımları.....                                                       | 4         |
| <b>Tablo 2.</b> Krizlerin Özellikleri.....                                                | 6         |
| <b>Tablo 3.</b> Krize Neden Olan Olaylar.....                                             | 10        |
| <b>Tablo 4.</b> Kriz Dönemlerinde Örgüte Egemen Olan İklim.....                           | 17        |
| <b>Tablo 5:</b> Kriz Yönetiminin Aşamaları.....                                           | 20        |
| <b>Tablo 6:</b> Kriz Ekibinin Görevleri.....                                              | 21        |
| <b>Tablo 7.</b> Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Arasındaki Farklar..... | 27        |
| <b>Tablo 8.</b> Kimlik, İmaj ve İtibar Tanımları.....                                     | 29        |
| <b>Tablo 9.</b> Sosyal Ağlarda Marka Yönetimi.....                                        | 50        |
| <b>Tablo 10.</b> Koç Topluluğu Sosyal Medya İtibar Yönetimi.....                          | 52        |
| <b>Tablo 11.</b> Derinlemesine Mülakat Bulguları, Değerlendirmeler.....                   | 61        |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                                    | Sayfa No. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Şekil 1. İşletmelerde Kriz Süreci.....                                                             | 14        |
| Şekil 2. Kriz Yönetimi Süreci.....                                                                 | 14        |
| Şekil 3. Kriz Süreci.....                                                                          | 16        |
| Şekil 4. Kriz Senaryolarının Hazırlanması.....                                                     | 23        |
| Şekil 5. Kriz Tipini Belirleme Tablosu.....                                                        | 24        |
| Şekil 6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon Faaliyetleri.....                                             | 26        |
| Şekil 7. İtibar Oluşumu.....                                                                       | 28        |
| Şekil 8. Branderati'nin Duygusal Yolculuk Piramidi.....                                            | 31        |
| Şekil 9. Sosyal Medyada Kriz Yönetiminde SWOT Analizi.....                                         | 35        |
| Şekil 10. Türkiye’de Web ve Sosyal Medya Trafığı Verileri.....                                     | 37        |
| Şekil 11. Covid-19 sebebiyle müşterilerdeki dijital teknolojilere yönelik duyarlılık değişimi..... | 37        |
| Şekil 12. İnternet Kullanımına Genel Bakış.....                                                    | 38        |
| Şekil 13. Yıllara Göre Küresel Sosyal Medya Kullanıcıları Rakamları.....                           | 44        |
| Şekil 14: Türkiye’de Favori Sosyal Medya Uygulamaları Sıralaması.....                              | 46        |
| Şekil 15. Küresel Sosyal Medya Kullanımına Genel Bakış.....                                        | 48        |
| Şekil 16. Türkiye Dijital Büyüme İstatistikleri.....                                               | 49        |

## KISALTMALAR

AI: Yapay Zeka

İDA: İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu



## GİRİŞ

Yaşamın her alanında beklenmedik zamanlarda yaşanan farklı sorunlar vardır. Ani gelişen ve çoğu zaman önlemlerin işe yaramadığı bu sorunlar yaşamı olumsuz etkilerken, bu sorunlar bir kurumda yaşandığında ise kriz adını almaktadır. Yılmaz, (2004:1) kriz kelimesini “önceden sezilemeyen, gerilim yaratan, düzgün olmayan, hızlı değişim gerektiren, istikrarsız ve belirsiz bir süreç” olarak tanımlarken, Duğan ve Koç, (2020:132) bir olayın kriz diye adlandırılabilmesi için beklenmedik zamanda oluşması ve yarattığı korku ve panikle birlikte kurumun itibarını da zedelemesi gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Bu tezin birinci bölümünde kriz ve kriz yönetiminin tanımı yapılırken, ikinci bölümünde kriz iletişiminde sosyal medyanın önemine değinilmektedir. Üçüncü ve son bölümünde ise araştırma sonucu elde edilen bilgilere yer verilmektedir. Çalışmada, kurumlar için büyük risk içeren kriz zamanlarında yapılması gerekenler sıralanırken, kriz süreci yönetimini daha iyi anlamak için kurumlar ve kurumlara danışmanlık veren halkla ilişkiler ajanslarının üst düzey yöneticileri ile görüşülerek kriz sürecine bakış açıları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Kriz kelimesi çok eski bir kavram olsa da özellikle dijitalleşme sayesinde bir haberin dünyanın bir ucundan diğer ucuna iletilmesi saniyeler alırken, insanların olaya müdahil olması, işleri içinden çıkılmaz bir hale getirmektedir. Dijitalleşme ile birlikte yaşanan hızlı değişimle sosyal medyanın kullanım alanları gün geçtikçe artarken, zaman ve mekan kısıtlaması ortadan kalkmıştır (Kökden, 2021:40). Ortak bir görüş etrafında birleşen insanların sosyal medya sayesinde güç birliği yapması, olayın kamuoyu tarafından fark edilmesini sağlayarak farklı bir boyuta taşımaktadır. Bunun için de sosyal medyanın gücü kurumlar tarafından yadsınamaz hale gelmektedir.

Hızla gelişen ve karar mekanizmalarını olumsuz etkileyen krizler, kurumlara ciddi zarar verirken, teknolojiyle birlikte süreç farklı ilerlemeye başlamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle yaşanan bir olayın dijital kanallar aracılığı ile yayılması kolaylaşırken, ortaya daha ciddi sorunlar çıkmaya başlamıştır. Özellikle dijitalleşmeyle birlikte insanların sosyal medyada aracılığı ile iletişim kurması, krizlerin daha hızla yayılmasını kolaylaştırmıştır. Hatta bazen çok küçük bir olay sosyal medya sayesinde geniş kitlelere

ulaşarak olayın daha da fazla büyümesine neden olup, kurumlar üzerinde ciddi baskılar oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Araştırmada sosyal medyanın hayatın her alanına bir şekilde sirayet etmesi üzerinde de durularak, krize; etkilerine ve kurumların bu süreçte izlemesi gerekenlere yer verilmiştir. Öncelikle krizlerin kurumlar üzerindeki etkilerini araştırmak için literatür taraması yapılarak konunun akademik olarak nasıl tanımlandığı belirlenmiştir. Yapılan ikinci kaynak taraması ile de konunun çerçevesi çizilmiştir. Literatür taraması sonucu nitel araştırma tekniklerinden derinlemesine mülakat tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Her zaman kurumlar için zor bir süreç olan krizler, içinde ciddi tehlikeler barındırmaktadır. Kurumlar üzerinde baskı oluşturup korkuya neden olan krizler, bazen alınan yanlış kararlarla kaosa neden olmaktadır. Kurumların hem itibar kaybetmelerine hem de finansal olarak zarara uğramalarına, bazen de iflas etmelerine neden olmaktadır. Psikolojik ve zamansal baskının çok olduğu kriz anları, korku ve paniğe yol açsa da düzgün yönetildiklerinde fırsata çevrilebilir.

Kurumların ortada kriz yoksa bile olası riskleri belirleyip bu riskleri bertaraf etmeleri, eğer edemiyorlarsa da kriz çıkma ihtimalini göz önünde bulundurarak bir acil durum planı hazırlamaları, krizi daha az zararla atlattmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun için de bir kriz ekibi kurarak olası bir kriz durumunda herkesin sorumluluğunu açıkça belirtmek, olay gerçekteştiğinde hızlı aksiyon almalarını sağlayacaktır.

Kriz ekibinde konusunda uzman, deneyimli insanların olması ise krizleri çözüme kolay ulaştırmaktadır. Hiçbir ön hazırlığı olmayan kurumlar ise kriz gerçekteştiği anda kaos halini daha derinden yaşıyıp, olaya müdahale etmekte zorlanmaktadır. Hızlı karar almanın zorunlu olduğu kriz anlarında bazı kararların sınırlarının önceden belirlenmiş olması, hızlı aksiyona geçmeyi kolaylaştırmaktadır.

Tüm geleneksel kriz kurallarının yanı sıra, sosyal medya krizlerinin de kendine has bir dinamiğı vardır. Geleneksel medyada yer alan krizler daha yavaş yayılırken, sosyal medyada yer alan bir kriz anında dünyaya yayılabilmektedir. Genç bir nüfusa sahip olan Türkiye’de sosyal medya kullanım oranları çok yüksektir. Ocak 2023 Küresel İstatistik Raporu’na göre de Türkiye’de 62,55 milyon sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır

(datareportal.com. Erişim Tarihi: Ocak 2023). Bu rakam da kurumların hedef kitlesine ulaşması için sosyal medyanın çok önemli bir kanal olduğunu göstermektedir.

Çok geniş bir kitle tarafından kullanılan bu platformların dinamiklerini kurumlar yakından takip edip, kriz anında kontrol altında tutacak kadar uzman olmalıdır. Üstelik dijital kanallarda bir krize yanlış müdahale edildiğinde kriz içinden çıkılmaz bir hale gelip, büyüyeabilmektedir. Yönetilmesi zor bir mecra olan sosyal medyada, doğru stratejilerle ilerlenmezse daha büyük sorunlar çıkabilir. Ortada bir sorun varsa sorunun büyüklüğüne, küçüklüğüne bakılmaksızın konunun takip edilmesi, kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Oradaki yönetim sürecinin iyi planlanması, doğru kararların alınıp uygulanması, krizden daha az zarar görülmesini sağlamaktadır (Ağca, 2021:172). Bu dinamikleri doğru anlayıp kararlar almak için de sosyal medyanın tüm özelliklerini iyi bilmek gerekmektedir. Tüm özelliklerini göz önünde bulundurmak, kriz anında oluşabilecek tehlikeler karşı hazırlıklı olmayı, dolayısıyla krizi daha az hasarla atlarmayı sağlar.

Araştırmada hem sosyal medyanın dinamiklerine hem de kurumların bu dinamikleri daha iyi anlayarak yol haritalarını belirlemeleri için yöntemlere yer verilmektedir. Dijitalde yaşanan bu süreçler kurumların itibarına da zarar verdiği için dijital itibarı koruyacak önlemler alınması gerekmektedir. Olumlu veya olumsuz içeriklerin online ortamlarda kontrolsüze, hızla yayılması, kurumlarda geri dönüşü zor, ciddi sorunlara neden olmaktadır (Yenice, Pirtini ve Ataman, 2018:4).

Elde edilen bilgiler doğrultusunda kriz zamanının kurumlar için ciddi bir süreç olduğu ve bu süreci yönetmek için kriz öncesi hazırlık yapılmasının önemli olduğu izlenimine varılmıştır. Makaleyi hazırlarken konuyu daha derinlemesine anlamak için literatür taramasının yanı sıra uzmanlarla görüşmeler yapıp, kriz süreci hakkında önemli bilgiler elde edilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren dört kurumun ve dört ajansın üst düzey yöneticisiyle derinlemesine mülakat tekniğini kullanarak yapılan çevrimiçi görüşmelerde her yöneticiye aynı soru yöneltilerek kriz süreçlerinin öncesi, sırası ve sonrasında kurum ve ajansların nasıl ilerledikleri, öğrenilmeye çalışılmıştır.

## 1. BİRİNCİ BÖLÜM – KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

### 1.1. Krizin Tanımı ve İlgili Kavramlar

Krizler var olan düzende hesaba katılmayan “beklenmedik olayların” işleyen bir mekanizmanın varlığını tehdit ederek kesintiye uğratan ve hızla gelişen olaylardır (Karaağaç, 2013:118). Kriz kelimesi psikolojiden tıbbı, iktisattan uluslararası ilişkilere kadar pek çok bilim dalında kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) krizi; “fizyolojik bozukluk”, “ekonomik çöküntü” veya bir şeyin kısıtlı olması durumunda ortaya çıkan ve zorluk anında hissedilen bunalım olarak tanımlamaktadır. Krizlerin istikrarı bozucu etkisi kabul edilmiş olsa da bir literatürde herkes tarafından kabul edilen, genel bir tanımını bulmak oldukça zordur (Bayır, 2020:22). Fransızca kökenli olan kriz kelimesi anlamı incelendiğinde ise bunalım ve buhran olarak adlandırılmaktadır (Bat ve Yurtseven, 2014).

Farklı tanımları olan kriz kelimesini Oxford Sözlüğü “daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” olarak tanımlamaktadır. Oxford Learner’s Dictionary’de kriz, “zor zamanlar, gelecek endişesi olan durumlarda yaşamsal dönüm noktası” olarak adlandırılırken, TDK Türkçe Sözlüğü krizi “bunalımlı ve sonucu tehlikeli durum” olarak ifade etmektedir (Pira ve Sohodol, 2020:23). Kurumlar krizleri gelecek planlarını, mevcut itibarını ve imajını etkileyerek varlıklarını tehdit ederek, zor durumda kalmalarına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Bitlis, 2021:4). Genel tanımıyla kriz, düzgün işlemeyen bir düzende önceden hissedilemeyen ve her şeyin hızlı bir şekilde değiştiği ortada olumsuzluk ve istikrarsız ve belirsiz bir süreci ifade etmektedir (Yılmaz, 2004:1).

**Tablo 1.** Kriz Tanımları

| Tanım                                                                                                            | Yazar                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Hükümet kararları açısından dönüm noktası.                                                                       | Bell (1971)                       |
| Önemli bir değişiklik yapılması beklentisine yol açan belirsizlik durumu.                                        | Fink (1986)                       |
| Örgütün temel taşları ve köklü değerlerine yönelik ciddi bir tehdit.                                             | Rosenthal, Charles & tHart (1989) |
| Bir bütün olarak bir örgütü ve örgütün temel argümanlarını fiziksel açıdan tehdit eden bir olgu.                 | Mitroff (1992)                    |
| Bir sistemin temel değerlerine yönelik ve belirsizliğe sebep olan, ivedi olarak ele alınması gereken bir tehdit. | t Hart (1993)                     |
| Bir devletin bir ya da birden fazla temel değerine yönelen tehdit.                                               | Brecher & Wilkenfeld (1997)       |
| Nadir görülen, zarar veren, aniden gelişen, eşzamanlı olarak halkın ve yöneticilerin gündemine giren olay.       | Birkland (1997)                   |
| İnsan güvenliğini ciddi manada tehdit eden vaka.                                                                 | Heath (1998)                      |
| Beklenmedik ve rutin dışı olay.                                                                                  | Seeger vd (1998))                 |

|                                                                                                                                                                                              |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Örgütsel yaşamı tehdit eden düşük olasılıklı, yüksek etkili olay.                                                                                                                            | Pearson & Clair (1998)   |
| Bir örgüt ile o örgütün paydaşları arasındaki ilişkiye zarar verebilen tehdit.                                                                                                               | Coombs & Holladay (2001) |
| Genellikle küçük bir ihtar ile veya ihtarsız vuku bulan olay.                                                                                                                                | Youngson (2002)          |
| Bir örgüt ya da şirketin yaşamını ve imajını negatif yönde etkileme potansiyeline sahip büyük bir vaka.                                                                                      | Fearn-Banks (2002)       |
| Sıra dışı olay.                                                                                                                                                                              | McConnell (2003)         |
| Bireysel bütünlüğü ve yaşamı tehdit eden olay.                                                                                                                                               | Sapriel (2003)           |
| Bireysel yaşam döngüsünde ciddi değişikliklere sebep olan kilit bir an.                                                                                                                      | Gene Klann (2003)        |
| Derhal müdahaleyi zorunlu kılan bir probleme sebep olan ani bir değişiklik.                                                                                                                  | Luecke (2004)            |
| Panik, korku, tehlike ve şok hislerini tetikleyen olay.                                                                                                                                      | Darling vd (2005)        |
| Yüksek öncelikli örgütsel hedefleri ve paydaşların beklentilerini tehdit eden, ürettiği negatif çıktı ve suçlamalar ile rutin dışı taleplere yol açan beklenmedik ve öngörülemeyen bir vaka. | Adkins (2010)            |

**Kaynak:** (Özcan, 2021: 9).

Krizler kurumlara maddi, manevi ciddi zararlar verdikleri için her zaman korkuya neden olmaktadır. Yukarıda yer alan tablo 1’de farklı uzmanların kriz tanımlarına yer verilmiştir. Akademisyenler ve araştırmacılar krizi geçici bir dönemde, süresi belli olmayan, acil müdahale edilmesi gereken, medyanın ve halkın yakından takip ettiği, ilgi çeken durumlar olarak tanımlanmıştır.

Genel olarak krizlerin çok farklı dinamikleri olsa da krizleri üç başlık altında toplarsak:

- Ani krizler, kurumların hiç beklemediği zamanda gerçekleşen, araştırma ve planlama yapmaya zaman tanımayan ve genelde en çok hasara neden olan olaylardır.
- Yavaş gelişen krizler, kurumun araştırma ve planlama yapılmasına zaman tanıyan krizlerdir. Bu krizler “yönetim hataları, kalite problemleri, tüketicilerin eleştirileri gibi hususlar tarafından tetiklenmektedir”.
- Süregelen krizler, kurumun özen göstermesine rağmen “söylenti, dedikodu, spekülasyonların ağızdan ağıza yayıldığı” ve tüm çabalara rağmen önüne geçilemeyen, uzun süre devam eden krizlerdir (Akpulat, 2019:22-23).

Krizler herhangi bir konuda gerçekleşse bile, durumunun kaynağı, etkilediği paydaş grupları, ilişkili olduğu sektör veya pazardan bağımsız; çevre, ekonomi, politika gibi farklı özellikleri içinde bulundurmaktadır. Krizlerle başa çıkmak ve etkili bir şekilde yönetmek için genel niteliklerini iyi bilmek, krizleri doğru anlayıp dikkate almak

gerekmektedir (Öztürk, 2017: 95). Kurumlar için ciddi tehditler oluşturan krizler, riskler içerdiği için var olan düzenleri kısa sürede alt üst edebilmektedir. Krizlerin çoğu zaman önceden tahmin edilmesinin zor olması ve beklenmedik zamanlarda meydana gelip ani yıkımlara neden olmaları, her kurum için endişe yaratmaktadır.

**Tablo 2.** Krizlerin Özellikleri

| <b>Krizlerin Temel Özellikleri</b>                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Belirsizlik:</b> Her krizin bazı bilinmeyenleri öngörülemeyen sonuçları vardır.                                                                             |
| <b>Beklenmezlik:</b> Krizlerin ihtarsız veya küçük bir ihtar ile vukuu.                                                                                        |
| <b>Tehditkâr olması:</b> Krizler güvenlik, refah ve sağlık gibi temel beşeri ihtiyaçları tehdit eder.                                                          |
| <b>Zaman baskısı:</b> Her bir kriz zaman baskısı altında ivedi kararlar almayı gerektirir.                                                                     |
| <b>Yüksek seviyede endişe:</b> Krizler aşırı stres, korku ve paniğe neden olur.                                                                                |
| <b>Uluslararası nitelik:</b> Herhangi bir kriz başka ülkelere hızlıca yayılabilir.                                                                             |
| <b>Politik etkiler:</b> Krizler birçok sosyal, politik ve kurumsal sürece zarar verir.                                                                         |
| <b>Siyasi karmaşıklık:</b> Krizler siyasi düzeni ve onun aktörlerini etkiler.                                                                                  |
| <b>Kurumsal karmaşıklık:</b> Birbirinden farklı perspektif ve amaçlara sahip farklı karar vericiler farklı zaman dilimlerinde krizlere müdahil olabilmektedir. |
| <b>Geçici karmaşıklık:</b> Kriz algı ve davranışları önemli figürlerin ve paydaşların tecrübelerinden etkilenir.                                               |
| <b>Enformasyonel karmaşıklık:</b> Krizlerde karar vermeyi zorlaştıran bilgi kısıtı ve kirliliği.                                                               |
| <b>Dinamik ve kaotik olma:</b> Farklı düzeylerde bireysel ve örgütsel çatışmayı içermek.                                                                       |
| <b>Yönetiminin zorluğu:</b> Krizler rutin ve önceden yapılandırılmış sistemler ile yönetilemez.                                                                |

**Kaynak:** (Özcan, 2021: 13).

Kurumlar için zor bir süreç olan krizlerin genel özelliklerine tablo 2’de yer verilmiştir. Kriz kelimesinin tüm uzmanlarca kabul edilen ortak bir tanımı olmamakla birlikte, Heath ve Millar’ın tanımlarından yola çıkan Kılınç (2018:11) krizi; aniden ortaya çıkıp yarattığı belirsizlik ve stresle, kurumlarda kaosa neden olan olaylar olarak vermektedir. Kriz; hızlı aksiyon alınmasını gereken, kurumun itibarını zedeleyen, dış paydaşların kurumu yakın takibe almasına neden olan, gerilimin arttığı ve kurumda kalıcı değişimleri meydana getiren olaylara verilen addır. Kupperman, Wilcox ve Smith (1975:3) krizi; “çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlamaktadır.

Krizler kurumların içinde bulunduğu duruma göre değişse de genel olarak tahmin edilmeyen zamanlarda ortaya çıkarak, onlara olan güveni zedeleyip itibar kaybetmelerine neden olmaktadır. Kurumun güçlü veya güçsüz dönemi fark etmeksizin kriz yaşaması mümkündür (Patan, 2009:10). Kriz dönemlerinde atılacak doğru adımlar kurumun bu durumdan daha az hasarla veya güçlü çıkmasını sağlamaktadır. Krizler, kurumların

varlıklarını ve hedeflerini tehdit ederek işleyen düzeni bozan, kurumu zor duruma sokan, zaman baskısı olduğu için de acil müdahale gerektiren, müdahale edilmediğinde telafisi zor durumların ortaya çıkmasına neden olan olaylardır (Arslan, 2009:2).

Tüm bu bahsedilenlerin yanı sıra krizin bazı tanımlarını Pira ve Sohodol (2020:24) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Krizler; kurumları zor durumlarla karşı karşıya bırakan ve müdahale edilmezse yetersiz durumda kalmalarına neden olan olaylardır.
- İletişim anlamında kriz, medya dahil tüm kamuoyunun dikkatini çeken durumları kurumun yakından izlemesidir.
- Kriz düzeni bozarak yıkıcı etkiler bırakan ve düzeltilmesi zor durumlara denir. Krizler, kurumun ve yöneticilerin zor durumda kalmasına neden olan ve sorunun düzeltilmesi için çaba gösterilse de örgütün işleyen akışında aksamalara sebebiyet veren olaylardır.
- Kriz, öncesinde fark edilemeyen veya fark edilse bile engel olunamayan, uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, işleyişi ve düzeni bozan, kurumun lehine olmayan durumlara denilmektedir.

Krizler anlaşılması güç olaylar olduğu için orta çıktığında kurumu tehdit edip, ciddi zarar almalarına yol açabilir. Krizler kurumların hayatta kalmalarını tehdit ettikleri için yaşandığı anda acil ve hızlı tedbirler alınması gereken, tüm örgütün dikkatini o konuya odaklayan, stres ve panik halleridir (Yılmaz, 2020:4).

Kriz anlarında kurumun hedef kitlesini yakından tanıması ve verecekleri tepkileri bilip ona göre strateji geliştirmesi, krize yön vererek etkilerini hafiflemesine yol açabilmektedir. Krizi başta önemsememek, olaylara geç müdahale etmek ve gelen tepkilere agresif cevaplar vermek, kurumun itibarını sarsarak yıkıcı etkiler bırakmaktadır. Kurum yöneticileri ve kriz ekibinde yer alan kişilerin konusunda uzman olması, tehditleri gördükleri kadar fırsatları da görerek duruma yön vermeleri, bütünleşik bir yönetme anlayışını benimsemeleriyle gerçekleşmektedir (Öztürk, 2017:179). Tüm yaşanan strese rağmen bazen yaşanan bir kriz daha sonra yaşanabilecek bir soruna dikkat çekerek, markanın önceden hazırlıklı olmasını, büyük bir felaketin engellenmesini sağlayabilir. Bunun için de krizlerin içinde hem tehdit hem de fırsatlar olabilir. Bu fırsatları fark edecek

dikkatli, uzman yöneticilerin olması, iyi analizler yaparak yol haritası çıkarması, krizin başarılı bir şekilde yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Duğan, 2018:295).

### **1.1.1. Risk ve Kriz Arasındaki Fark**

Yaşanan olaylarda neyin kriz neyin risk olduğunun ayırt edilmesi ve yaşanan olayın anlamlandırılarak çözülmesinde etkilidir. Risk; belirsiz, tahmin edilemeyen olayların gelecekte olma ihtimalini göze almaktır. Belirsizlik tahmin edilemeyen olayken, risk belirsizliğe rağmen karar almanın bir neticesidir (wikipedia.org / İnternet, Erişim Tarihi: Ekim 2022). Risk kavramı günümüzde kargaşanın, belirsizliğin içinde pek çok alanda kullanılan bir kavramdır ve bir olayın gelecekte olabilme ihtimalini göze almaya, risk almak denilmektedir (Yazar, 2020:115).

Kelime kökeni Çince olan risk kelimesi, fırsat ve tehlike kavramlarını barındırdığı için iki anlam taşımaktadır. İlk anlamı “tehlikenin gelecekte oluşma ihtimali” iken ikincisi fırsat ve tehdittir. “Diğer tüm terminolojilerde ‘Risk’ denilince yaygın olarak tehdit anlaşılmaktadır” ([www.icisleri.gov.tr/](http://www.icisleri.gov.tr/). İnternet. Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2023). Genel olarak gerçekleşme ihtimali olan durumlara risk, gerçekleşen ve sorun yaratan olaylara ise kriz denilmektedir. Riskler analizler yapılarak sorunların belirlendiği ve bunun krize dönüşmemesi için tedbirler alınmasını sağladığından, kontrol altında tutulması gereken önemli değişkenlerdir. Çoğu zaman bu risk analizleri krizin gerçekleşmeden fark edilip önlenmesini sağladığı için önemlidir. Bu sayede erken teşhis ile kriz sinyalleri okunabilir, risklerin fark edilip krizlere neden olması engellenmiş olur. (Bayrak, 2012:2).

Kriz iletişimi risk iletişimi ile doğrudan bağlantılıdır. Literatürde genel bir tehlike yaşanması sonucu, kaybetme durumu olarak adlandırılan risk, uzun vadeli azaltımı hedeflediğinden krizden farklıdır. “Bilimsel literatürde risk iletişiminde; risk yönetimi, riskin kontrolü, büyüklüğü, şiddeti ve doğasındaki değişim, meydana gelen sorunlar, riske dair bilgilerin paylaşıldığı çeşitli kanalların, (basın bildirileri, halk toplantıları, web siteleri, küçük tartışma grupları gibi) güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durmaktadır” (Genç, 2008:165).

### **1.2. Kriz Nedenleri ve Kaynakları**

Krizlerin ortaya çıkmasına neden olan pek çok faktör vardır. Kurumların hızla değişen çevreye uyum sağlayamaması, koordinasyon eksikliği, yönetimin yetersizliği, örgüt içindeki güvensizlik, belirsizlik ve doğru olmayan bilgiler krizleri ortaya çıkarmaktadır

(Hitay, 2014:27). Yaşanan krizlere bakıldığında çoğunlukla ekonomik, teknik, toplumsal, insan kaynaklı, hukuki, yönetsel ve iletişimsel kökenli gelişikleri görünmektedir. Krizler ortaya çıkış şekilleri, nedenleri, boyutlarına göre özgün ve farklıdırlar (Çitekci, 2016:9).

Çoğu zaman örgütlerin kriz yaşamasına tek bir etken değil birçok etken neden olmaktadır. Bunlardan bazıları örgüte ciddi zararlar verirken bazıları telafi edilebilir zararlar vermektedir. Fakat tüm krizler örgütleri farklı konularda zorlamakta ve tehdit etmektedir (Pira ve Sohodol, 2020:27). Kurumların çevresinde yaşanan değişimlere uyum sağlayamaması, yetersiz iletişim ve haberleşme sonucu konulara uzak kalmaları, kriz konusunda bilgiye sahip olmamaları, koordinasyonu sağlayamamaları kriz yaşamalarına neden olmaktadır (Öztamur, 2019:6).

Krizler bulundukları ortama ve sektöre göre değişiklik gösterdiği için her krizde kullanılabilecek genel bir tanımlama yapmak yanlıştır. Bunun için krizler çıktığı nedene ve boyutuna göre sınıflandırılıp incelenmektedir. Sınıflandırma yaparken; krizin çıkış şekli ve konusu, niteliği, zamanı ve sonucuna göre olayın içinde olan taraflarla birlikte yapılmalıdır (Bayır, 2020:26). Bazen var olan sorun henüz krize dönüşüp ortaya çıkmadan önce işaretler vererek sorunun fark edilmesini sağlarken, bazen de ansızın gelişip içinden çıkılmaz bir hale geldikten sonra ortaya çıkmaktadır. Krizlerin kaynağı her zaman erken tespit edilemez ya da krizin sinyalleri önceden alınsa da önlemesi mümkün olmayabilmektedir. Kriz literatürlerinde ise krizi en çok tetikleyen olaylar üzerinde durularak krizleri tetikleyici olaylar tanımlanır (Kernisky, 1997:844).

Kriz daha duyulmadan uyarılarını fark eden ve dikkate alan kurumlar, yaşanması muhtemel sorunların büyümesini engelleyecek tedbirler almaktadır. Bazen ise kriz önceden fark edilse bile engellenmesi mümkün değildir. Krizlerin çıkmasına neden olan çok farklı etkenler vardır ve Bayır, nedenleri (2020:27) şöyle sıralamıştır:

- **“Ortaya çıkış şekline göre:** Kaza eseri /ani veya kasıtlı /planlı
- **Ortaya çıktığı coğrafyaya göre:** Yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası
- **Taraflarına göre:** Çok taraflı, iki taraflı ve tek taraflı
- **Tarafların niyetine göre:** Tasarlanmış, tasarlanmamış, kaza, algısal güven[siz]lik, meşruiyet, kasıtsız
- **Süresine göre:** Tekrarlayan, uyuyan, ani, gelişen ve uyutulan

- **Krize neden olan olayın niteliğine göre:** Askerî-güvenlik, siyasi, insani, hukuki, ekonomik ve çevresel
- **Krizin sonucuna göre:** Belirsiz, devam eden kriz hali, uzlaş, zımnî uzlaş, yenilgi, üstünlük sağlayıcı şeklinde ele alınmaktadır”.

Birçok araştırmacı kriz türleri hakkında kapsamlı araştırmalar hazırlayarak kriz anında kurumların işlerini kolaylaştırıp doğru bir iletişim stratejisi kurmaları için imkanlar sunmaktadır (Akpulat, 2019:24). Kurum içinde yaşanan sorunları tespit edemeyen, çevresini iyi analiz edemeyen, yaşanan değişime ayak uyduramayan ve yaşanabilecek sorunlara karşı çözüm planları oluşturmayan kurumlar, her zaman farklı krizlerle karşı karşıya kalma tehlikesi yaşamaktadır.

**Tablo 3.** Krize Neden Olan Olaylar

| Temel Faktörleri        | Nedenleri      | Kriz Türleri                         | Kriz Örnekleri                                  |
|-------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>İçsel Faktörler</b>  | Yönetim        | Ortaklar Arasındaki Anlaşmazlıklar   | Alınacak kararlarda uzlaş sağlanmaması          |
|                         |                | Hisse Paylaşımı                      | Cironun hisseler göre adaletsiz paylaşımı       |
|                         |                | Yetki Sınırlarının Belirsizliği      | İzinsiz açıklamalar yapılması                   |
|                         |                | Yetkiyi Kötüye Kullanma              | Çalışanlara taciz                               |
|                         | Çalışanlar     | Haklarının Verilmemesi               | Çalışanların grevi, boykotu                     |
|                         |                |                                      | Çalışma koşullarının kötü olması, kazalar       |
|                         |                |                                      | Sosyal haklar, sağlıksız çalışma koşulları      |
|                         |                | Kötü Niyetli Eylem                   | Gizli bilginin dışarı sızdırılması              |
|                         | Üretim         | Rakiplerle İş Birlikleri, Suiistimal | Hasarlı üretim                                  |
|                         |                |                                      | Üretime zarar vermek                            |
| <b>Dışsal Faktörler</b> | Fiziksel Çevre | Doğal Felaketler                     | Gaz salınımını ölçen cihazların uyarı vermemesi |
|                         |                |                                      | Yanlış makinelerin satın alınması               |
|                         | Rakipler       | Suikast                              | Beklenen miktarda ürün üretmemek                |
|                         |                |                                      | Ürünlere zararlı madde karıştırılması           |
|                         | Siyasi         | Ekonomik Yaptırımlar                 | Ülkeler arasında ambargolar                     |
|                         |                | Terör saldırıları                    | Bombalı saldırı                                 |

Krize neden olan faktörler kurumdan kuruma değişse de krizleri tablo 3’te verildiği gibi içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Tablo en çok karşılaşılan sorunlar ele alınarak düzenlense de verilen örnekler kuruma, sektöre bağlı

olarak değişiklik gösterecektir. Bazen kurumların yaşadıkları bir olay veya gizli bir bilgi çalışanlar tarafından dışarıya sızdırılarak da krize neden olabilmektedir. Dışarıya sızdırılan bilgi veya mesaj hedef kitle tarafından yanlış anlaşılıp tepkiye ve krize neden olurken, bazen de kurumun kendi paylaştığı mesajlar yanlış ifadeler içerdiği için kriz yaratmaktadır. Kurumların sosyal medyada başlayan krizlerden korkmasının en önemli nedeni ise orada yer alan bir bilgini çok hızlı gelişip yayılmasıdır (Duğan, 2018:296).

### **1. 2.1. İç Çevre Koşullarından Kaynaklı Krizler**

Kurumlarda iç çevre koşullarında dolayı çıkan krizlerde üst düzey yöneticilerin yeteneksiz olması, çalışanlar için gerekli standartları sağlanmamış olması neden olmaktadır (Okay, 2002:477). Yönetici, çalışan ve operasyonel kaynaklı var olan sorunların görmezden gelinmesi, büyüyerek iç krizler oluşturabilmektedir. Bunların içindeki faktörleri; “koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz olması, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, örgüt yapısının katılığı ve yönetimin merkezileşme derecesi, işletmenin büyüklüğü ve yönetimin yetersizliği” olarak sıralayabiliriz (Asunakutlu ve Safran, 2004:52).

#### **1.2.1.1.Yönetici hataları**

Kurumların krize düşmelerindeki nedenlerin başında üst yöneticilerin yeterli bilgi birikimine sahip olmamaları yer almaktadır. Farkındalığı olmayan, problemleri görmeyen veya eskiden kalma yöntemlerle sorunu çözmeye çalışan yöneticiler, büyük sorunlara neden olmaktadır. Nayman (1995:23), yetersiz yönetim ile ilgili unsurları ise şöyle sıralamaktadır:

- Tepe yöneticilerinin yetersizliği
- Bilgi toplama ve tecrübe eksikliği
- Yönetimin değer, inanç ve tutumları
- İşletmenin geçmişi ve tecrübeleri.

#### **1.2.1.2. Çalışanlardan kaynaklı krizler**

Çalışanlar bir kurumun en önemli kaynağıyken, kurumun içyapısı ve işleyişinin yetersiz olması, çalışanların sorunlarının dikkate alınmaması, büyük krizler yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanların kuruma güveni tam ise ve kurum krizden çalışanları sorumlu tutmuyorsa çalışanlarından destek görecektir. Kurum çalışanlarına kriz öncesi “eğitim,

sosyal kolaylıklar, çok yönlü iletişim sağlamış ise çalışanların bu yöndeki tutum ve davranışları” olumlu olmaktadır (Küçük ve Bayuk, 2007:804).

#### **1.2.1.3. Ürün kaynaklı krizler**

Üretim esnasında oluşabilen ve fark edilmeyip tüketiciye ulaşan hasarlı ürünler büyük krizlerin çıkmasına neden olmaktadır. Sektörlere göre üretim esnasında kullanılan maddelerin yarattığı krizler büyük riskler doğurmaktadır. Üretim esnasında hijyen kurallarına önem verilmemesi veya kullanılan ham maddelerin yanlış depolanması, hasar görmüş olması, kullanım tarihlerini dolması, ciddi krizlere neden olabilmektedir. Bir kurumun üretim faaliyetlerinde yer alan sorun işletmenin genelini etkileyerek daha büyük krizlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yanlış üretilen ürünlerin elde kalması, müşteri kaybı, pazar payının azalması hatta iflasla sonuçlanabilir. (Zerenler, 2003:111).

#### **1.2.2. Dış çevre koşullarından kaynaklı krizler**

Örgütlerin krize düşmesinin en önemli etkenlerden biri de dış çevre faktörleridir. Bunlar; “doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyal kültürel faktörler, hukuki ve politik düzenlemeler, yoğun rekabet, uluslararası çevre” gibi faktörlerin hepsini kontrol etmesi imkansızdır (Öztürk, 2011:430). “Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur”. Kurumların her zaman sadece kendine odaklanmadan çevresini de gözlemlemesi ve işleyiş faaliyetlerindeki istikrarı korumak için değişimlere göre aksiyon alması, kontrolü elinde tutmasını ve dolayısıyla beklenmedik anlarda gelişecek durumlara müdahale etmesini kolaylaştırmaktadır (Çitekci, 2016:13).

##### **1.2.2.1.Siyasal nedenler**

Özellikle siyasi krizler ülkeden ülkeye farklılık gösterirken en hassas davranılması gereken krizler arasında yer almaktadır. Çözüm senaryoları düşünürken çok yönlü ve dikkatli planlar hazırlanmalıdır. Zira burada alınan kararlar, bir kurumun tamamen yok olmasına bile neden olabilmektedir. Devlet yönetiminde çıkan siyasi sorunların toplumu olumsuz etkilemesi, her alanda farklı sorunlara yol açmaktadır. Siyasal nedenlerle çıkan krizler, toplumda olumsuz izler bırakırken, devlete olan bağlılığı zedeleyebilmektedir (Kantar, Gülay ve Kılıcı, 2018:10).

### **1.2.2.2.Doğal Afetler, salgın tehdidi**

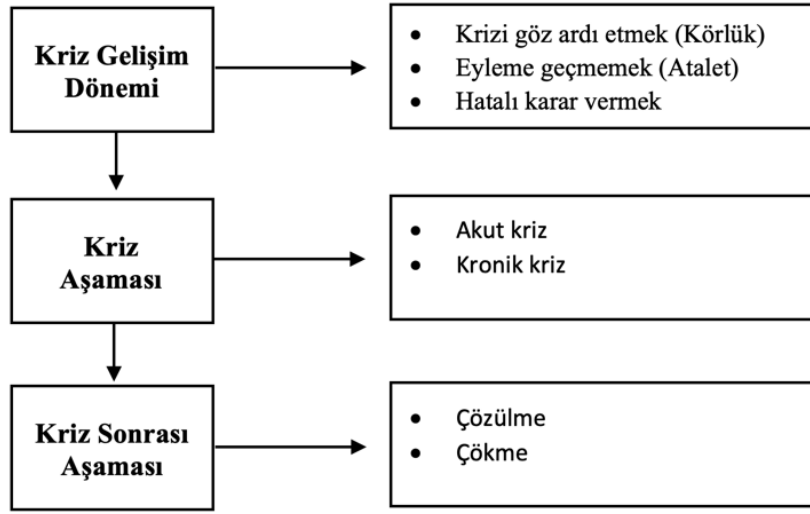
Doğal afet, büyük oranda insanların kontrolü dışında gelişen, büyük tehlikelere neden olup can ve mal kaybına ile sonuçlanan olaylara denilmektedir. Bu olağanüstü durumlar bir anda geliştiği için toplumun rutin yaşantısını kesintiye uğratıp, krizlere neden olabilmektedir (Canbulat, 2023:49). İnsan uğraşı ile tamamen engellenemeyen bu durumların etkisi azaltılabilir ama tamamen engellenmesi söz konusu değildir. Ancak, bazı durumlara karşı kurumların hazırlıklı olması, önlemler alması afeti daha az hasarla atlatmalarını mümkün kılmaktadır. Çoğu doğal afetin ise önceden sezilen bir belirtisinin olmaması, kurumların duruma hazırlıksız yakalanmasına neden olmaktadır (Yılmaz, 2020:11).

### **1.3. Kriz Yönetimi Süreçleri**

Krizler içlerinde ciddi tehditler barındırdıkları ve hızla büyüdüğü için ortaya çıktıklarında strese neden olmaktadır. Hızlı kararların alınıp uygulandığı kriz süreçleri, sorumluluğun fazla olduğu, karmaşık ve uzun süreçlerdir. Bir krizle baş edebilmek; objektifliği, cesareti ve çok yönlülüğü, yaratıcı çalışmalar yapmayı, grup sinerjisini ve beklenmedik koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir (Tanyıldız, 2021:92). Kriz süreci; krizi algılamak, tedbir almak ve önlemek için araştırma yapmak, risk faktörlerini azaltmak, ortaya çıktığında da kontrol altına alarak yayılmasını önlemek için geçilen süreç ve yapılan çalışmaların hepsini kapsamaktadır (Öztürk, 2017:104).

Kriz yönetimini başarılı yürütmenin ön koşulu, proaktif davranıp sorunları önceden belirleyerek, çözüme ulaştırmak için hemen çalışmalara başlamaktır. Akpulat, (2019:33) proaktif simetrik süreci dört aşama olarak tanımlamaktadır. Bunlar;

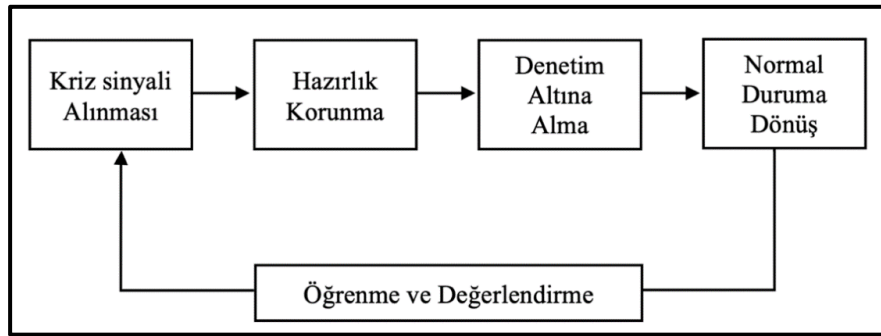
- “İlk olarak, sorun yönetimi ile çevre taraması yapılarak, sorunun ve/veya krizin erken sinyallerinin bulunması için çalışılır.
- İkinci olarak, krizin ortaya çıkmasını önlemek esas alınır.
- Üçüncü olarak, kriz yönetimi, kriz esnasında uygulanmak üzere, kriz planı ve ekibi oluşturulmasına ve sözcünün seçilmesine odaklanır.
- Dördüncü olarak, medyadaki konuların takibine, paydaşlar ile iletişimin sürdürülmesine ve kriz yönetimi çabalarının değerlendirilmesine devam edilir”.



**Şekil 1.** İşletmelerde Kriz Süreci

**Kaynak:** (Göral, 2014: 92).

Krizin gelişim dönemini, şekil 1’de krizi göz ardı etme, eyleme geçmeme ve hatalı karar verme başlıklarında veren Göral (2014:92), kriz aşamasını akut ve kronik kriz olarak ayırırken, kriz sonrasını çözülme ve çökme olarak tanımlamaktadır. Krizin tüm aşamalarının yönetimi ne kadar önemliyse örgüt içinde bulunan kadronun bu yetkinliklere sahip olması da bir o kadar önemlidir. Kriz ile ilgili verileri iyi analiz edip öngörülerde bulunmak, yöneticilerin becerisi ile ilgilidir (Balaban, 2018:17). Kurumlar için en önemli anlar olan kriz zamanlarında yöneticilerin yönetsel becerileri krizin seyrini belirlemektedir. Yöneticilerin krizin boyutu ile risklerini hesaplayacak ve paniğe kapılmadan bir bütün olunmasını sağlayacak yetkinlikte olması gerekmektedir (Temelli ve Yaşlıoğlu, 2017:236).



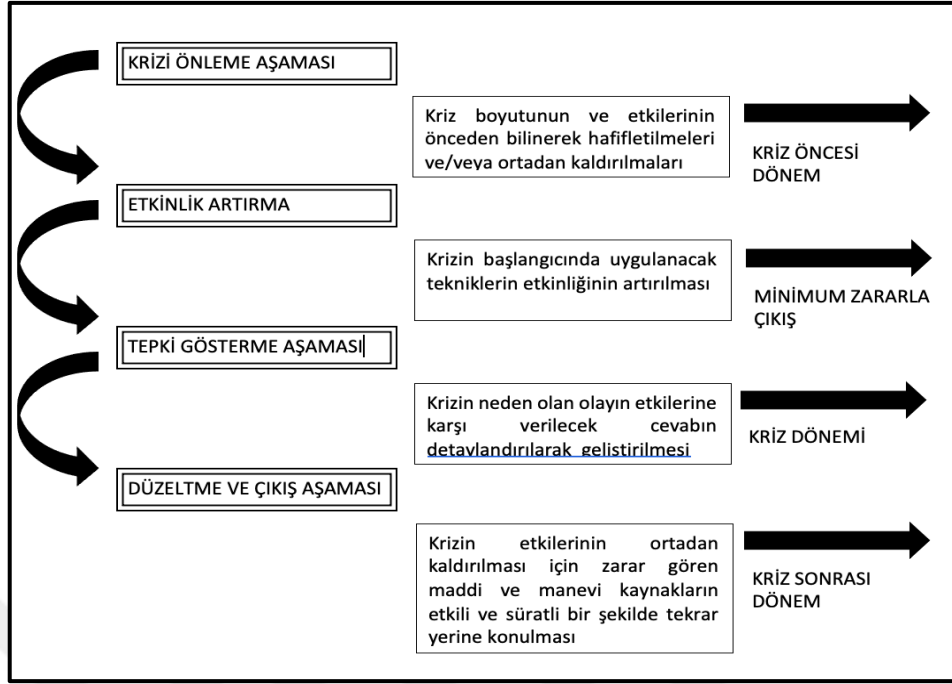
**Şekil 2.** Kriz Yönetimi Süreci

**Kaynak:** (Can, 2002: 339).

Kurumların şekil 2’de yer alan adımları dikkat alarak kriz yönetim sürecini planlanması, sürecin daha başarılı yönetilmesini sağlamaktadır. Bazen yöneticiler konusunda uzman olup krizi başarılı yönetmek için iyi bir planlama yapsa da krizi önleyemez fakat krizin şiddetini hafifletilebilir. Yöneticilerin krizi en az zararla atlatacak için kriz sinyallerini erkenden görüp, stratejiler geliştirmeleri ise krizin fırsata dönüşmesini sağlayabilmektedir (Karaköse, 2007:6). Kriz yönetimi genel olarak daha kriz gerçekleşmeden sinyallerini alıp, gerçekleşmesi muhtemel durumlara karşı bir plan geliştirip, örgütün krizi en az hasarla atlatabilmesi için alınan önlemlerin uygulanmasıdır. Bozgeyik (2008:31), işletmelerde kriz yönetim faaliyetlerinin genel özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- “İşletmelerin muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olması sağlar.
- Birden fazla sahadan oluşan kompleks bir süreçtir.
- İşletmelerin yaşamalarını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikli durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.
- Kriz yönetimi işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterir”.

Kriz yönetim süreci genel olarak kriz belirtilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte neden olan olayı ortadan kaldırmak, kaldırılamıyorsa da hafifletmek için yürütülen süreçtir (Zerenler, 2003:103). Kriz yönetimini doğru açıklamak için kaos kelimesini doğru tanımlamak önemlidir. Kriz öncesi ve anı, stresin yoğun olduğu, düzenin bozulduğu anlar olduğundan, düzen ve kaos arasındaki ilişkinin doğru tanımlanması gerekmektedir (Demirtaş, 2000:356). Yazısında Petak’ın tanımlamalarına yer veren Özcan (2021:24), bunları “risk azaltma, hazırlık, iyileştirme ve krize cevap verme” gibi dört farklı süreçle açıklamıştır. Risk azaltma ve hazırlık süreçlerinde krizin yıkıcı etkileriyle baş edip azaltmaktan bahsederken, iyileşme aşamasında ise krizin yavaş yavaş etkisini kaybederek normale dönmeye başlandığı zamandaki çalışmaları dikkate almaktadır. Dördüncü ve son aşama olan krize cevap verme aşamasında ise artık krizin bıraktığı yıkıcı etkiyi toparlamaya ve iyileştirmeye çalışarak sorunları çözmeyi amaçlamaktadır.



Şekil 3. Kriz Süreci

**Kaynak:** (Bozgeyik, 2008:32).

Yukarıda yer alan şekil 3'te büyük bir titizlikle yürütülmesi gereken kriz anlarının dönemleri ve bu dönemde izlenecek yollar gösterilmektedir. Krizin farklı süreçlerinin anlatıldığı tabloda krizin bitiminde izleneceği yol hakkında da bilgi verilmektedir.

#### 1.3.1.1. Kriz Öncesi Yapılacak Hazırlıklar

Krizler başlamadan önce sinyallerini almak, anlamlandırmak ve bunlara göre aksiyon almak çoğu zaman zor olsa da kurumların kendi eksiklerini fark edip bunlara yönelik planlar yapması, olası bir krizi daha kolay atlattıklarını sağlamaktadır. Krizi önlemek için yapılacakları Tağraf ve Arslan (2003:156) şu şekilde sıralamaktadır;

- “Potansiyel kriz durumlarının listelenir.
- Krizden korunmak için politikalar tasarlanır.
- Potansiyel her bir krizle ilgili stratejiler ve taktikler belirlenir.
- Krizden kimlerin etkileneceği belirlenir.
- Örgütsel uygulamalardaki zararın en aza indirilmesi için iletişim kanalları etkili bir şekilde tasarlanır.
- Yapılan planlama çerçevesinde her şey test edilir”.

Yukarıda verilen aşamalara dikkat edilerek krizin duyulması engellenebilir veya duyulsa bile çok hafif atlatılması için hazırlıklar yapılabilir. Gerçekleşmesi muhtemel krizlerden daha az hasarla çıkmanın yolu öncesinde bir önlem planı oluşturmak ve bu plana bağlı olarak uygulanması ile mümkündür (Akar, 2021:245). Ortada kriz yokken en riskli alanları belirlemek, bunlara göre planlama yapmak, her türlü duruma karşı hazırlıklı olmayı ve olay yaşanıldığında hızla harekete geçmeyi kolaylaştırmaktadır. Kriz başlamadan yapılan bu hazırlıklar, alınan tedbirler, krizin şiddetini de belirlemektedir. Yapılan ön hazırlıklarla olması muhtemel krizlerin belirlenmesi ve bunlara göre çözümler üretilmesi, kurumlar için büyük avantaj sağlamaktadır (Duğan ve Koç, 2020:131).

Kriz başladığında şirket içindeki korkular artmaya başladığı için sistemde aksamalar ve çalışanlar arasında dedikodular başlar. Yaşanan çoğu problem görmezden gelinirken; suçlama, korku ve şikayetler artar, netlik kaybolur. Tüm bunlar olurken kriz ekibinde iyi eğitilmiş yöneticilerin olması krizi fırsata çevirebilir (Pira, Sohodol, 2020:122-123). Eğer ekipte bu süreçleri yönetecek kadar deneyimli yöneticiler yoksa süreci doğru yönetmek için konunun uzmanlarından destek alınması, bir sonraki adımda yaşanabilecekleri öngörme ve buna göre çözümler üretmeyi kolaylaştıracaktır.

**Tablo 4.** Kriz Dönemlerinde Örgüte Egemen Olan İklim

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Yetkinin<br/>Merkezileşmesi</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi</li> <li>• Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla, faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi</li> <li>• Çevrenin yarattığı örgüt içi sinirlilikleri, yönetici, yapı ve denetim alanını genişleterek ve daha otoriter yaklaşımlarla aşmaya çalışır.</li> <li>• Merkezi karar alma birimi birbirine kenetlenmiş, statükocu bireylerden oluşur ve otoriter vasıfları öne çıkan bireyler tarafından yönetilir.</li> <li>• Tehditler karşısında yönetici, ya yerini iyice sağlamlaştırarak yetkilerini artırır, ya da yetkilerinin bazılarını feragat eder.</li> <li>• Kriz uzadıkça ve derinleştikçe üst kademe yöneticiler daha fazla risk ve sorumluluk gerektiren kararlar alma durumunda kalırlar</li> <li>• Örgütün tüm kademe ve süreçlerinde otokratik davranışlar artar, örgüte gerilimli bir hava hakim olur.</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Korku ve Panik<br/>(Stres)</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriz dönemlerinde üst düzey yönetimde yönetici personel devrinin artması, bu kademelerde endişe ve gerilim oluşturur.</li> <li>• Kriz bireysel amaç ve çıkarları tehdit eder. Gerilim, öz savunma, korku, endişe, güvensizlik, geri çekilme yalnızlık, bitkinlik gibi tutum ve davranışlar görülmeye başlar.</li> <li>• Örgüt çalışanlarında bedensel ve zihinsel yorgunluklar görülür.</li> <li>• Yöneticiler yaşamsal önemi olan kayıplarla ilgilenirler, vakadan harekete ederler ve kısa vadeli çözümler üretirler, basit mantıkla hareket ederler ve panik duyarlar.</li> <li>• Kriz, kriz öncesinde bastırılan örgütsel çatışmaları açığa çıkarır.</li> <li>• Kriz dönemlerinde bireylerin kendini gerçekleştirme, güvenlik, sevgi ve takdir ihtiyaçları yeterince karşılanamaz.</li> <li>• Kriz dönemlerinde örgüt üyelerinde geri çekilme davranışları gözlenir, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, iş tatmini ve çalışma barışı zayıflar.</li> </ul> |
| <p><b>Kararların<br/>Niteliğinin<br/>Bozulması</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres altında çalışan bireyin, sürecin tüm yönlerini bir arada görme yeteneği zayıflar.</li> <li>• Örgütün özellikle üst kademe yöneticilerinde paranoid davranışlara kriz dönemlerinde daha çok rastlanır.</li> <li>• Krizin şiddet ve süresi uzadıkça bilişsel performans ve yönetsel kararların doğruluk derecesi düşer.</li> <li>• Kriz dönemlerinde örgütte, bireyleri bir arada tutan değerler ve örgüt kültürü yetersizleşir ve örgüt kendini yönetemez hale gelir.</li> <li>• Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır. Sorunların üstesinden gelme becerisi zayıflar.</li> <li>• Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam ve yapı bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık, plan ve program yapmak için gerekli veri ve bilginin yeterince sağlanamaması.</li> </ul>                                                                                                                                                               |

**Kaynak:** (Tutar, 2007: 67).

Yukarıda yer alan tablo 4’te kriz süreçlerinde şirketlerin yaşadıkları üç evre verilmektedir. Bu evrelerde yaşanan tedirginlik, korku ve paniğin, alınan kararlardaki etkileri sıralanmaktadır. Yaşanan üç evrede de en dikkat edilmesi gereken sakinliği koruyarak, alınan her kararın uygulanmadan önce benzer olaylarla kıyaslanıp sorgulanmasıdır. Bu dönemde hem kurumun daha önce yaşadığı olaylar hem de bu olaya benzer olayların referans alınarak değerlendirilmesi, önleyici kararlar alınması ve çevrenin doğru analiz edilmesiyle mümkündür. Tüm bu yetkinliklerin farkında olup çözüm amaçlı bir yönetim anlayışı belirlemek, krizin kolay atlatılmasını, hatta fırsata çevrilmesini sağlayacaktır (Öztürk, 2017:108).

### 1.3.1.1. Kriz Planının Hazırlaması

Kurumlar ortada kriz yokken bazı önlemler alarak bir plan oluşturmaktadır. Kriz öncesi evre iki unsuru barındırmaktadır. İlki olayın krize dönüşme ihtimaline karşı riskleri öngörmek ve bu risk unsurlarını en aza indirmek için çeşitli önlemler almaktır. İkinci aşamada ise olay krize dönüşürse hazırlıklı olup konu hakkında cevap vererek sorumluluğu üstlenmektir (Sarıoğlu, 2019:57). Kurumların kriz öncesinde kurum kültürünü, itibarını ve finansal durumunu korumak için kriz iletişim planları / senaryoları hazırlaması, kriz meydana geldiğinde güçlü olmalarını sağlayan unsurlardandır (Çetintaş, (2019:74).

Kriz planı oluşturmak için önce muhtemel sorunların neler olduğu iyi tanımlanmalıdır. Sorunları çözüme götürecek yollar belirlense de her krizi çözüme ulaştıracak geçerli bir plan oluşturmak imkansızdır. Karaağaç (2013:127), kriz iletişim planlarında genel kabul görmüş maddeleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- “Kriz iletişim ekibinin kompozisyonu, iletişim bilgileri, rol ve sorumlulukların dağılımı,
- Erişilmesi veya bilgilendirilmesi gereken kritik personelin bilgileri,
- Büyük kuruluşlar için telefon zinciri,
- Kurumun sözcüsü ve yedeği (medya ile iletişim eğitimi almış olmaları gerekir),
- Aramaları cevaplayacak ekip ve önceden hazırlanmış cevap şablonları,
- Basın izleme sistemi ve araçları, önceden hazırlanmış basın bülten ve bildiri şablonları,
- 7/24 çalışabilecek bir kriz yönetimi mekânı,
- Majör olaylar ve önemli kararların kayıt altına alınmasına yönelik tanımlı prosedür,
- Kuruma dair güncel ve detaylı tanıtım bilgisi ve veri seti,
- Acil durum hizmetlerinin (emniyet, ilk yardım, itfaiye, hastaneler vb.) erişim bilgileri,
- Kritik paydaşların erişim bilgileri,
- Kurtarma yerleşkesine ilişkin detaylı bilgi,
- Kriz halinde kullanılacak özel iletişim cihazlar, BT ekipmanları, diğer teçhizat ile bunların bulundukları yerler ve erişim prosedürü,
- Basın ile iletişim konusunda yapılması ve yapılmaması gerekenlere dair kural seti,

- Basından gelen taleplerin hızla değerlendirilip sonuçlandırılabilmesi için izlenecek tanımlı yöntem,
- Paydaşlara verilecek mesajlarda dikkat edilecek hususlar, paydaşlarla yürütülecek iletişim düzeni”.

Krizlere hazırlıksız yakalanan kurumların kriz anında planlama yapması ve krizi yönetmesi daha zordur. Kriz ortada yok diye bir hazırlık yapmamak, kriz planı oluşturmamak, kurumları ciddi şekilde zorlamaktadır. Kriz sürecinde yaşanan stres ve belirsizlikten en az etkilenmek, şaşkınlığa düşmeden hızlı ve doğru kararlar almak, kriz öncesi hazırlanmış planların var olmasına bağlıdır (Pira ve Sohodol, 2020:188). Zor bir süreç olan kriz anlarında en dikkat edilmesi gereken stratejilerden biri etkin iletişim kurmaktır. Önceden hazırlanan kriz planları son gelişmelere göre güncellenerek devreye alınmalıdır. Doğru strateji ile hazırlanan bu planlar, kriz anlarında işletmenin daha az zarar görmesine yardımcı olmaktadır (Yenice, 2017:57).

**Tablo 5.** Kriz Yönetiminin Aşamaları

|                            | <b>Birinci Aşama</b>                 | <b>İkinci Aşama</b>                 | <b>Üçüncü Aşama</b>                 | <b>Dördüncü Aşama</b>                 |
|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <b><u>Kriz</u></b>         | Kriz çeşitlerinin analizi            | Kriz sinyalleri alınır              | Stratejik çalışma düzeni belirlenir | Risk alanları belirlenir              |
| <b><u>Kriz Anı</u></b>     | Kaynakların tümünün harekete geçmesi | Kurtarılabilecek alanlar belirlenir | Olası kayıplar tespit edilir        | Yeniden kazanım için harekete geçilir |
| <b><u>Kriz Sonrası</u></b> | Check-up                             | Hatalardan ders çıkarılır           | Kültürel dönüşüm yaşanır            | Çevre analiz edilir                   |

**Kaynak:** (Gültekin, 2022: 89).

Kriz planları hazırlarken ana amaç krizlerin önceden tahmin edilmesi olsa da bu her zaman mümkün olmamaktadır. Ancak tablo 5’te verildiği gibi kriz öncesi, anı ve sonrası olası kriz tehditleri sıralanıp bunlara çözüm yolları düşünülmesi, akıllara gelmeyen ama sonra yaşanılacak bir soruna karşı daha hızlı aksiyon alınmasını, çözümler üretilmesini kolaylaştıracaktır.

### 1.3.1.2. Kriz Ekibi ve Marka Sözcüsünün Belirlenmesi

Krizler her zaman bir kaos halidir ve vakit kaybetmeden harekete geçmek gerekmektedir. Olayın en az hasarla atlatılması için iyi bir takım çalışması içinde olacak ekip kurulmalı ve yapılan iletişimin en üst düzeyde olmasına özen gösterilmelidir. Seçilen kriz sözcüsü kurumun dışarıyla bağlantısını sağlayacak kişi olacağından tecrübeli olmasına önem verilmelidir (Akdağ ve Taşdemir, 2006:146). Oluşturulacak kriz ekibinde her departmandan yöneticilerin olması istense de uzmanlar, karar verme sürecinin hızlı olması için küçük ve dinamik bir ekiple ilerlenmesinin daha sağlıklı olacağını belirtmektedir. Bunun için on kişi veya daha küçük bir grup belirlenerek ilerlenmesi, alınan kararların onay alma sürecini hızlandıracaktır. Eğer kurum uluslararası bir kurumsa plan buna göre yapılmalı ve ekipte her bölgeden bir temsilcinin olmasına özen gösterilmelidir (Pira ve Sohodo1, 2020:209).

Kriz ekibinde; yönetim, iletişim, hukuk, finans, insan kaynakları, pazarlama, üretim ekibinden yetkin kişiler bulunmalı ve herkesin sorumluluğu çok açık şekilde belirtilmelidir. Kendi alanına hakim, sorumluluk üstlenebilen ve öngörülerıyla krizin seyrini kontrol altında tutmayı başaracak kişilerle bir ekip kurulması, sürecin daha verimli ve iyi yürütülmesini sağlayacaktır. Kurulan bu ekibin stres anında soğukkanlılığını koruması için uzmanlardan eğitimler almaları ve yıl içinde bu eğitimleri tekrarlanmaları sağlanmalıdır (Tüz, Haşit, İpçioğlu ve Süher, 2019:77). Tüm kriz ekibinin koordineli çalışması kurumun düştüğü zor durumdan çıkmasını sağlayacaktır. Kriz yönetiminde başarılı olan yöneticilerin kendine olan güvenini artar, başarısının verdiği tatminle güçlenir. Fakat başarılı bir süreç yürütemeyen yöneticiler işini kaybederken, kariyerinde düşüş yaşamaktadır (Haşit, 1999:66).

**Tablo 6.** Kriz Ekibinin Görevleri

| Görev Tanımı                                                    | Bilgi                                                                          | Beceri                                                                                                   | Teknikler                      |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Hedeflerin uygulanmasını sağlamak için birtakım olarak çalışmak | Çeşitli çözüm tiplerini araştırma<br>Etik tartışma<br>çözmenin yollarını arama | Birlikte çalışabilme<br>Ahlaki unsurları uygulayabilme                                                   | Birliktelik varsayımı          |
| Kriz yönetim planının uygulanması                               | Kriz yönetim planının nasıl uygulanacağını anlamak<br>Uzman bilgilerini almak  | Kriz yönetim planına uymak<br>Bilgiyle ilgisi destek alanlara başvurmak<br>Belirsizlikle başa çıkma gücü | Stres<br>Belirsizlik toleransı |

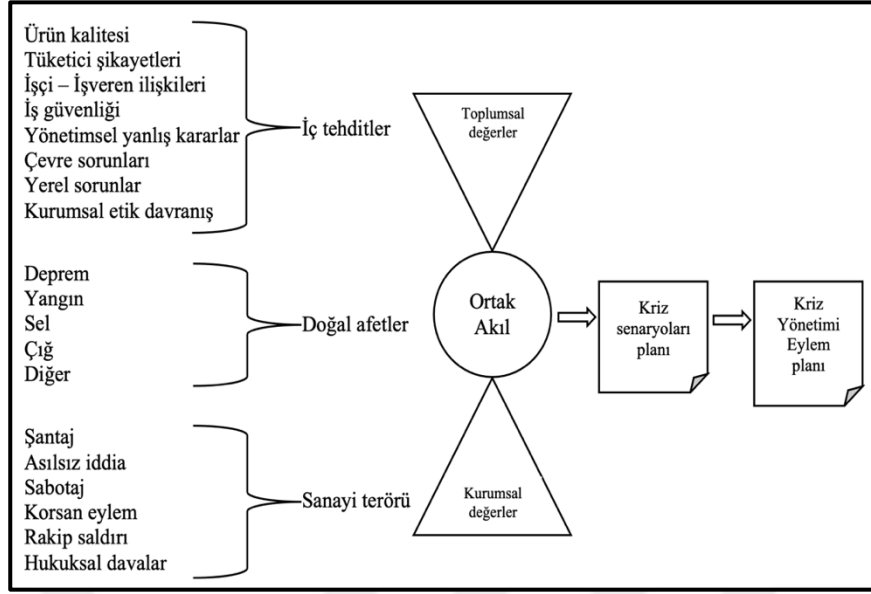
|                                                  |                                                                                                                                                                            |                                                                 |                                                                                             |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Stresle yaşama mekanizmasını anlamak<br>Belirsizlikle yaşama mekanizmasını anlamak                                                                                         |                                                                 |                                                                                             |
| Problemleri etkin çözmek için grup kararı vermek | Kritik karar verme fonksiyonlarını anlamak<br>Konuşmanın öneminin farkında olmak<br>Konuşmanın nasıl yapılacağını kavramak<br>Grup katılımının değer farkındalığında olmak | Etkili konuşma becerisi<br>Topluluk karşısında konuşma yeteneği | Etkin konuşabilme yeteneğini kullanabilmek<br>Grup içinde konuşacak doğru kişiyi seçebilmek |
| Bilgi toplamak için diğerlerini de dinlemek      | Etkin dinleme adımlarını anlamak                                                                                                                                           | Etkin dinleme becerisi                                          |                                                                                             |

**Kaynak:** (Tüz, 2014: 63).

Kriz ekibinin görevleri tablo 6’da verildiği gibi bilgi ve becerilerine göre kesin olarak tanımlanmalıdır. Ekibe liderlik eden kişinin problem çözme konusunda uzman, yetkinliğini kullanabilecek beceride, hızlı karar alabilecek çeviklikte, yaratıcı, uyumlu olması gerekmektedir (Tuğcu, 2004:20).

### 1.3.1.3. Kriz Senaryolarının Hazırlanması

Panik ve motivasyon düşüklüğünün yüksek olduğu kriz anlarında gerginlik hat safhadadır. Bu zamanları kolay atlattmak için kurulan kriz ekibiyle birlikte olası krizler saptanmalı ve bunlar için eylem planları hazırlanmalıdır. Bu senaryoları düşünürken geçmişte aynı alanda çıkan krizleri incelemek etkili olacaktır (Okay, 2002:478). Oluşabilecek krizlere karşı kriz yönetim ekibini önceden belirleyip hazırlıklı olmak, kriz sinyallerini önceden alarak bir eylem planı hazırlanmasını, sürecin daha sorunsuz ilerlemesini sağlamaktadır (Aldemir, (2020:65). Kriz senaryolarını hazırlarken çok kapsamlı düşünerek bazen var olan krizin başka bir olayı tetikleyerek o alanda da krize neden olabileceğini hesaba katmak ve çözüm planlarını buna göre tasarlamak gerekmektedir.



**Şekil 4.** Kriz Senaryolarının Hazırlanması

**Kaynak:** (Kadıbeşegil, 2001:63).

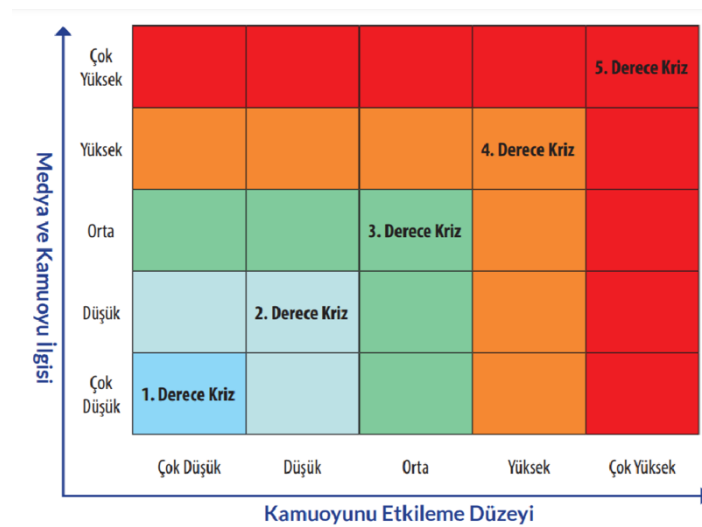
Şekil 4’te kriz senaryolarının hazırlanması sürecinde dikkat edilmesi gereken konulara yer veren Kadıbeşegil (2001:63), konuları üç başlığa bölerek ele almaktadır. Kriz senaryolarını hazırlarken çok boyutlu düşünüp krize neden olma potansiyeli olan konular belirlenip bunlar gerçekleşirse kuruma nasıl zararlar vereceği hesaplanmalıdır. Potansiyel risklere göre öngöründe bulunmak, kurumun hedeflediği başarıdan sapmadan, maddi kayıplar yaşamasını engelleyecektir (Öztürk, 2017:114). Oluşabilecek farklı risklere karşı alternatif planlar hazırlanması, kriz anında hızlı aksiyon almayı ve bir adım önde olmayı sağlayacaktır. Özellikle dijital çağda krizler çok büyük hızla geniş kitlelere yayıldığı için oluşabilecek muhtemel krizlere karşı hızlı kararlar almanın önemi büyüktür. Hazır bir planın olması, panik ve kaosa kapılmadan muhtemel çözümlerin hemen uygulanmasını, kontrolün sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

### 1.3.2. Kriz Anında Yapılacaklar

Kriz anında her krizin kendine özgü bir dinamiği olduğunu ve genel kuralların olduğu gibi uygulanamayacağını unutmamak gerekir. Paniğe kapılmadan var olan krizin analizi yapıp, daha önce hazırlanan kriz iletişim planları uygulanmaya başlanmalıdır (Okumuş, 2003:207). Stres ve kaosu yoğun hissedildiği bu dönemlerde örgüt yapısının işleyişinde bozulmalar ve belirsizlikler görülmektedir. Belirsizlik ve kargaşanın çok olduğu bu dönemde çalışanların da kendini güvende hissetmemesinden kaynaklı olarak, verilen

görevleri ihmal etmesi, yerine getirmemesi gibi durumlar yaşanmaktadır. Bu dönemlerde stresin yarattığı baskı ile hem çalışanların hem de yöneticilerin işten ayrılmasında önemli artışlar görülmektedir (Pira ve Sohodol, 2020:49).

Kriz dönemi uzadıkça stres ve kaygı artarken, alınan kararlarda, yapılan açıklamalarda riskler de artmaktadır. Bir kriz anı ne kadar az sürede çözüme ulaştırılırsa, kuruma verdiği hasar ve itibar zedelemesi o denli az olmaktadır (Bitlis, 2021: 22). Kurumun sakin, açık ve kararlı olup ikna edici bir strateji ile ilerlemesi, kuruma duyulan güvenin artmasına, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olmaktadır (Çalık, 2021:111). Yapılan açıklamaların tutarlı ve net olması, alınan kararların olayı çözmeye yardımcı olması ve kuruma duyulan güveni sarsmamasına, kurum itibarını zedeleyecek herhangi bir risk içermemesine özen gösterilmelidir. Bilgi akışını bozacak olayların olmamasına dikkat edilirken paylaşılan her mesajın kurum kültürü ile uyushmasına özen gösterilmeli, bu noktada dış paydaşlar kadar çalışanların da önemli olduğu unutulmamalıdır (Temelli ve Yaşlıoğlu, 2017:237). Krizi henüz kamuoyu duymamışsa bile başladığı andan itibaren dikkatle takip edilip gerekli aksiyonlar alınmalıdır. Kurumların kriz sürecinde yaptıkları en önemli hatalardan biri krizi görmezden gelmek, dikkate almamaktır (Akseki, 2019:64). Kriz sürecinde öncelikle kriz tipinin tanımlanması ve bu tanıma göre iletişim stratejisi belirlenmesi gerekmektedir. Bir krizin temel sorunu belirlenmeden hareket edilmesi, küçük bir krizin yanlış yönetilerek büyümesine neden olmaktadır (www.icisleri.gov.tr/. İnternet. Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2023).



Şekil 5. Kriz Tipini Belirleme Tablosu

**Kaynak:** (icisleri.gov.tr, Mayıs 2023: 36).

Krizin seviyelerinin verildiği şekil 5’te kriz aşamalarına göre renklendirilirken 1’inci seviyede kriz çok düşük, 2’nci seviyede düşük, 3’üncü seviyede orta, 4’üncü seviyede yüksek, 5’inci seviyede ise krizin şiddeti çok yüksektir.

### **1.3.3. Kriz Sonrası Yapılacaklar**

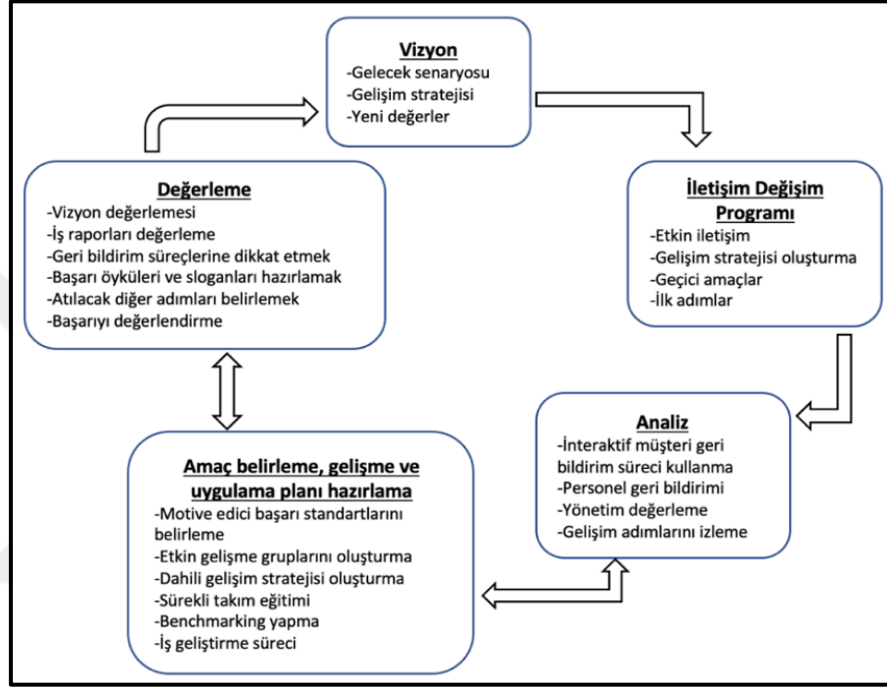
Kriz sonrası dönemde kurumun yaşanan krizden neler öğrendiği ve bu tarz olayları bir daha yaşamamak için ne gibi çalışmalar yapması gerektiğinin sıralaması önemlidir. Krizin bıraktığı olumsuz etkileri bir an önce silmek ya da pozitif çevirmek için çalışmalara hemen başlanmalıdır (Bitlis, 2021:45). Krizin son aşaması olan bu süreç, öğrenme aşamasıdır. Bu aşama “krize hazırlık ve kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların; kullanılan standart, plan ve araçların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması” gereken dönem olduğu için önemlidir. Tüm sürecin gözden geçirildiği, geri bildirimlerin raporlandığı, alınan kararların ve çözüm yollarının yeterliliğinin sorgulandığı ve hataların nedenlerinin raporlandığı aşamadır (Göral, 2014:99).

Krizler zorlu bir süreç olsa da sona erdiğinde bıraktığı olumsuz havayı gidermek için durumun değerlendirilmesi, raporlanması çok önemlidir. Başladığı andan bitiş anına kadar geçen sürede doğru veya yanlış ne yapıldıysa, değerlendirip yeni yapılacak çalışmalara referans olması sağlanmalıdır (Çitekci, 2016:53). Kriz sonrası yönetim bir yandan krizin etkilerini silmeye ve tekrarlanmaması için önlemler almaya çalışırken, diğer yandan da yapılan analizlerle durum raporu hazırlayıp aynı durumla bir daha karşılaşılması halinde yol haritası belirlenmeye çalışmaktadır. Bazen krizler bitse de bıraktığı hasarı telafi etmek için uzun süre çalışmak zorunda kalınabilir (Pira ve Sohodol, 2020:252).

Kriz sonrası yapılacak iletişim çalışmalarında dikkat edilmesi gereken söylemleri Adalı, Aktaş ve Aydın (2022:264-265) şu şekilde sıralamaktadır:

- “Pozitif içerikte hazırlanmış söylemler
- Anlayış ve destek içeren söylemler
- Sorumluluk içeren söylemler
- Gerçekçi ve tutarlı söylemler
- Sade, yalın, açık ve yalnızca durumu açıklamaya yönelik söylemler

- Her hedef kitleye özgü ayrı ayrı hazırlanan ancak ortak mesaj olacak şekilde tasarlanmış söylemler
- Yalnızca krizin iletişimine yönelik değil, genel olarak kuruluşun imajını destekler özellikler barındıran nitelikli söylemler
- Tüm hedef kitlelerin yasal hak ve özgürlüklerini dikkate alan söylemler
- Ayrımcılıktan uzak, eşitlikçi ve bütünleştirici söylemler”



Şekil 6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon Faaliyetleri

**Kaynak:** (Tutar, 2007:154).

Tutar, (2007:154) tablo 6’da kriz bittikten sonra kuruma verdiği hasarı telafi etmek için yapılacakları sıralanmaktadır. Kurumun var olan durumu bir an önce atlatması için yaşananlara takılıp kalmadan hemen rehabilitasyon faaliyetlerine başlaması, maddi kayıpların telafisi ve itibarın geri kazanılması için çok önemlidir.

#### 1.4. Krizde Markayı Konumlandırma ve İtibar Yönetimi

TDK itibar kavramını; saygınlık, güvenilir olma durumu olarak tabir etmektedir (tdk.gov.tr. Erişim Tarihi: 21.04.2022). Kurumsal itibar kavramı ise çoğu zaman “kurum kimliği, kurum imajı ve kurum kültürü kavramlarıyla” karıştırmaktadır (Anahtar, 2018:5). Bazı araştırmacılar ve akademisyenler itibar, imaj ve kurumsal kimlik kavramlarının birbirini etkilediğini söyleyip aynı anlamda kullansa da farklı anlamlar

içermektedir. “İmaj, dış paydaşların kurumu nasıl algıladığı, kimlik, kurum içi paydaşların kurumu nasıl gördüğü ile ilgilenirken, itibar ise hem iç paydaşların hem de dış paydaşların algılamalarından oluşmakta, bu iki farklı kavramın bileşkesinden meydana gelmektedir” (Aldemir, 2020:41).

Kurumsal itibarın tanımıyla ilgili bugüne kadar araştırmacılar farklı araştırmalar yapmıştır. Barnett, Jermier ve Lafferty’in itibarı üç başlık altında topladığı araştırmayı inceleyen Bahar (2019:227), yazısında 49 araştırma sonucuna göre sıraladıkları kurumsal itibara yer vermiş. Bunlar:

- “*Bilinirlik (awareness)*, olarak adlandırılan grupta yer alan tanımlarda itibar, paydaş algılarına dayanan atıfları içermektedirler.
- *Değerlendirme (assessment)*, grubundaki tanımlar, itibar kavramına yargı, tahmin, değerlendirme veya ölçü şeklinde atıfta bulunmaktadırlar.
- *Varlık (asset)*, olarak adlandırılan üçüncü gruptaki tanımlar itibarı, firma için değer ve önem yaratan bir kavram olarak ele almaktadırlar. Bu grupta itibar, bir kaynağa, maddi veya maddi olmayan bir varlığa işaret etmektedir”.

Kurumsal itibar, bir kurumların yıllar içinde zihinlerde oluşturduğu saygının, geçmişten gelen güvenin, toplum içindeki algısının şeklidir. Oluşması yılları alan itibar, paydaşlarının o kuruma duyduğu aidiyet veya bağ olarak tanımlandığı için kriz anlarında kuruma üstünlük sağlamaktadır (Alınışık, 2011:67). Bazı akademik çalışmalarda imaj ve itibar kavramlarının birbiri ile ilişkili olduğuna yer verilse de bu iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır. İmaj; kamuoyunun o kurum hakkındaki son inandıkları iken, itibar; kurumun nitelikleri, davranışları ve değer yargılarıdır (Gök, 2016:2).

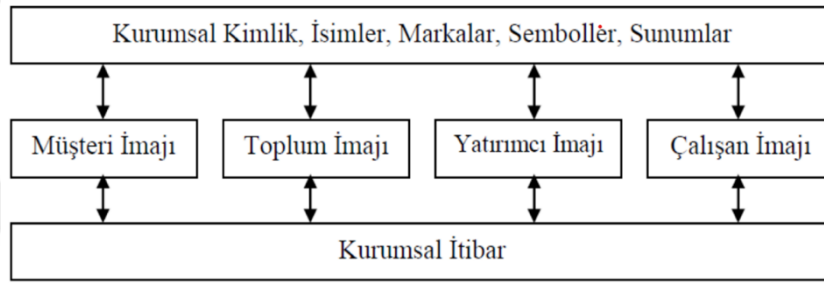
**Tablo 7.** Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Arasındaki Farklar

|                                      | <b><u>Kurumsal Kimlik</u></b> | <b><u>Kurumsal İmaj</u></b> | <b><u>Kurumsal İtibar</u></b> |
|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>Paydaşlar</b>                     | İçsel                         | Dışsal                      | İçsel ve dışsal               |
| <b>Algı: Gerçek veya arzu edilen</b> | Gerçek                        | İstenen                     | Gerçek                        |
| <b>Kaynağı</b>                       | İşletme içi                   | İşletme içi                 | İşletme içi ve işletme dışı   |

| Algı: Olumlu veya olumsuz | Olumlu ya da olumsuz               | Olumlu                                                                  | Olumlu ya da olumsuz |
|---------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                           | Kim olduğumuza ve neye inanıyoruz? | Başkalarının hakkımızdaki neyi ve kim olduğunuzu düşünmesini istiyoruz? | Nasıl görünüyoruz?   |

**Kaynak:** (Walker, 2010:367).

Walker 27 yıl boyunca kurumsal kimlik, imaj ve itibar arasındaki ilişkiyi araştırarak tablo 7’de yer alan bilgilere ulaşmıştır. Bir kurumun güçlü bir itibarının olması ona farklı faydalar sağladığından en değerli varlığıdır. Soyut bir değer olarak algılanan itibar bir kurumda çok güçlüyse somut değere dönüşebilmektedir (Cengiz, 2014:57). Çoğu kurum ise itibarın ölçülebilir, soyut bir kavram olduğunu kabul etmemektedir. Kendine has sorumlulukları barındıran itibarın hem akademik hem de sektörel alanda farklı ölçümlemeleri yapılmaktadır (Güneş, 2016: 27).



**Şekil 7.** İtibar Oluşumu

**Kaynak:** (Cengiz, 2014:40)

Şekil 7’de yer aldığı gibi müşteri, toplum, yatırımcı ve çalışan imajının toplamı kurumsal itibarı oluşturmaktadır. İtibar, genel olarak paydaşların kurum hakkında yargısı, beklentilerini karşılama yetisi, dış dünyaya temsil etmesi olarak tanımlanmaktadır. İtibar yönetimi kurumun değerlerini, paydaşların algıladığı itibarı sistematik olarak yönetme sürecidir (Bilmez, (2011:174). Bunun için olumlu itibar kriz zamanı kurumu koruyup rekabet avantajı sağlarken, olumsuz itibar başarısız olmalarına, güven duyulmamalarına neden olmaktadır. Olumsuz itibarın kurum üzerindeki etkileri şöyle sıralanmaktadır:

- “Çalışanların önerilerde bulunmaması,
- Yüksek çalışan sirkülasyonu,
- Düşük satıcı güvenilirliği,
- Kilit müşterilerin kaybedilmesi,

- Hisse senetleri değeriinde hızlı düşüş,
- Zayıf devlet ilişkileri,
- Gazetecilerin kuruma görüş almak için çok nadir başvurması,
- Kurumun iş alanında seyrek olarak referans gösterilmesi” (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008:114).

Krizler markalar için her zaman itibar yönetimi zamanları olduğu için krizi yönetme becerileri kurumların gerçek itibarını ortaya çıkarmaktadır. “Krizde taraf olan herkes, krizin konusunu nasıl ele aldığımızdan çok itibarımızı nasıl yönettiğimiz ile ilgili olacaktır” (Kadıbeşegil, 2001:88). Kurumun var olan mevcut kültürünün kriz anında nasıl yönetildiği itibar yönetiminin en önemli konularından biridir. Bunun için itibarı korumaya yönelik doğru iletişim stratejisi geliştirerek alınan her kararın itibarı korumaya yönelik olduğundan emin olmak gerekmektedir. Kriz zamanı özellikle yalan yanlış haberlerle kurumun itibarı zedelenmeye çalışılır. Bunun için kriz anlarında çıkan her söylenti yakından takip edilmelidir (Solmaz, 2006: 69). İtibar, bir kurumun mirası olarak addedildiğinden kurumun o ana kadar yaptığı her şey itibara katkı sağlamıştır. Bunun için kriz anlarında mevcut kurum kültürünü koruyarak krizin nasıl yönetileceği önemlidir. İtibar; oluşumu yıllar aldığı ve sadece kurum isteyince elde edebilecek bir kavram olmadığı için önemlidir. Bu nedenle kurumlar genel kimlik anlayışına giderek itibara daha fazla önem vermeye başlamıştır (Çitekci, 2016:77).

**Tablo 8.** Kimlik, İmaj ve İtibar Tanımları

| KAVRAM        | TANIM                                                                                                                                                                                                         | SORU                                                                                     |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kimlik</b> | İşletme niteliklerinin tanımlamaları meydana getirmektedir. (Örneğin insanları, ürünleri ve hizmetleri)                                                                                                       | Siz kimsiniz?                                                                            |
| <b>İmaj</b>   | Kimliğin ve kurumun markasının yansımasıdır. Kurumun paydaşlara nasıl görüldüğü ile ilgilidir.                                                                                                                | Paydaşlarınız sizin ne olduğunuzu düşünüyor siz onlara ne olduğunuzu söylüyorsunuz?      |
| <b>İtibar</b> | Kurumun değişik paydaşların gözündeki imajının kolektif betimlemesidir. Uzun zamanda inşa edilmekte, kimlik programına, performansına ve paydaşların kurumun davranışlarını nasıl algıladığına dayanmaktadır. | Kurumun ne olduğuna ilişkin yaptıkları ve söyledikleri hakkında paydaşları ne düşünüyor? |

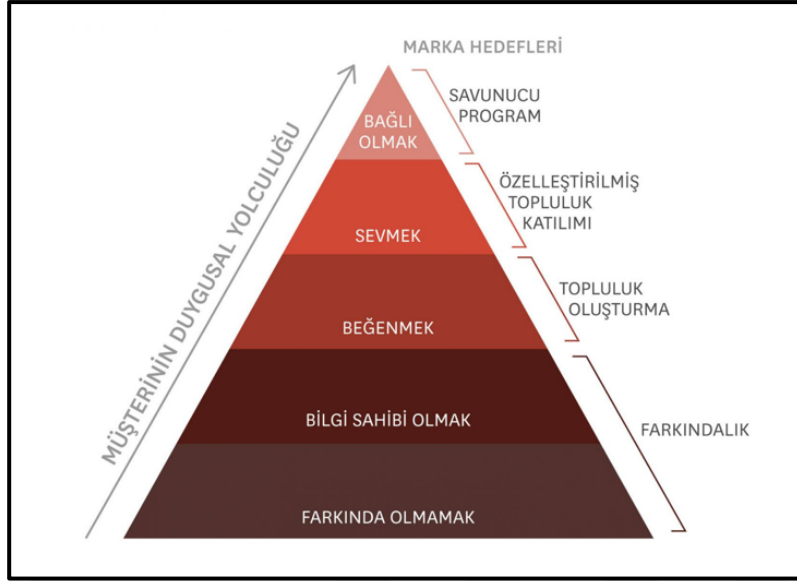
**Kaynak:** (Öztürk, 2017:75).

Kurum kimliği, imaj ve itibar hakkında tanımlamaların yapıldığı 8 numaralı tabloda konuyla ilgili sorulan soruların cevaplarına da yer verilmektedir. Cevaplarda kimlik, işletmenin tanımlaması iken imaj markanın yansıması, itibar ise uzun zamanda inşa edilen, kurumun davranışları ve algısının sonucu olduğuna yer verilmiştir. Özellikle dijitalleşmeyle birlikte sanal ortamlarda olumlu / olumsuz konuların hızla yayılması krizlere neden olurken, kurumların itibarını da zedelemektedir. Er, (2008:78-79) sanal ortamda kurum itibarını etkileyen maddeleri şöyle sıralamıştır:

- “Kurum ile paydaşlar arasındaki iletişim araçlarından birinin internet olması, bu iletişim aracının zaman ve mekân kısıtının olmaması
- Sanal ortamda kurumun kendiyle ilgili bilgileri barındırması, bu bilgilerin kolay bulunabilmesi
- Sanal ortamda olumsuz bilgilerin, söylenti ve suçlamaların çabuk yayılması, kalıcı olması ve kolay bulunabilmesi
- Sanal ortamda bireylerin rumuzlarla var olabilmeleri ve/veya hukuki yaptırımların farkında olmamaları nedeniyle farklı faaliyetlere girişebilmeleri
- Kurum yandaşlarının sanal ortamda kurumu gönüllü olarak savunmaları
- Kişilerin geleneksel medyaya değil, kendine benzeyen diğer kişilere güvenmeleri
- Sanal ortamın kuruma itibar güçlendirici çalışmalar yapabileceği imkânlar sunması
- Sanal ortam aracılığıyla paydaşların fikir ve beklentilerinin araştırılmasını kolaylaşması”

#### **1.4.1. Tüketicinin Krizde Markaya Bakışı / Yaklaşımı**

Krizler her zaman markalar için güven zedeleyicidir. Bu nedenle yaşanan krizde en önemli unsurlardan biri kuruma duyulan güvendir. Kurumun daha önce edindiği güçlü itibar; çalışanların, iş ortaklarının ve hedef kitlesinin gözünde fikir oluşturmaktadır (Duğan ve Koç, 2020:138). Tüm gözlerin kurum üzerinde olduğu bu anlarda insanlar kurumları daha yakından izleyerek olaya nasıl yaklaştıklarını ve şeffaf olup olmadıklarını gözlemlemektedir. Tüketiciler alıştığı ve bir gönül bağı kurduğu markayı özellikle kriz anında yakından takip etmekte ve krizdeki yaklaşımlarına göre bundan sonraki süreçte markayı kullanıp kullanmayacağına karar vermektedir.



**Şekil 8.** Branderati'nin Duygusal Yolculuk Piramidi

**Kaynak:** (hbrturkiye.com, Temmuz 2020).

Şekil 8’de yer alan duygusal yolculuk piramidinde müşterilerin yolculuğunu anlatan Branderati, bir markanın hedefine ulaşırken müşteri gözündeki aşamalarına yer vermektedir. Müşteri önceleri sadece markanın farkında iken zamanla bu yolculukta markaya bağlı olmaya başlar. Markaların birer gönül elçisi olan tüketiciler, özellikle kriz dönemlerinde markanın savunucusu olarak hareket etmektedir. Bu yüzden markalar için müşterinin gönlünde gerçek bir yer edinmek her zaman çok değerlidir.

### 1.5. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler Ajanslarının Önemi

Yenilikler ışığında sınırların kalktığı kurumsal dünyada her şey sürekli değişip gelişerek bu dinamizmin bir parçası olmaktadır. Bu dünyanın içinde yönetsel bir alan olarak yer alan krizler, kurumları ve bireyleri ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak etkilemektedir. Farklı disiplinlerle ilişkili olan kriz yönetiminde kurum ve kamuoyu arasında köprü olan halkla ilişkiler profesyonelleri ile bu süreçte stratejik iş birliği yapılmaktadır (Öztürk, 2017:88). Kriz zamanları kurumların mevcut durumdan en az hasarla çıkması için yapılan halkla ilişkiler çalışmaları çok önemlidir. Doğru iletişim stratejileri ile kurumların krizden fazla yara almadan çıkmasını sağlayan çalışmalar bu dönemde büyük önem taşımaktadır (Güney, 2002:67).

Kriz yönetimi ve kriz iletişimi süreçlerinin birbirini destekleyen, tamamlayan ama ayrı kavramlar olduğunun bilincinde olunması gerekmektedir. “Kriz yönetimi; krizin teknik

anlamda yönetimine yoğunlaşmakken, kriz iletişimi; yaşanmakta olan kriz gerçeği ve alınan önlenmelerin ‘algılanmasına’ yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır” (Kadıbeşegil, 2001:55). Kriz yönetiminin önemli yapı taşlarından biri olan halkla ilişkiler ajansları ise hem markaların hem de hedef kitlenin dinamiklerini iyi bildiği için bu dönemlerde etkin rol üstlenmektedir. Halkla ilişkiler yöneticileri kriz öncesi yapılan hazırlıklarda krizin tanımlanmasını, kurumun çevresi ve çalışmalarıyla olan ilişkilerinin gözden geçirmesini, kriz ekibi kurulmasını ve eğitim alınmasını sağlamaktadır. Kriz için açıklama metinlerinin hazırlanması, metnin gönderileceği kanalların belirlenmesi gibi sorumlulukları da üstlenmektedir. Kurumlarla birebir dirsek teması ile çalışan halkla ilişkiler profesyonelleri, krizi önceden tahmin edip engelleyemese bile kurumun zayıf notlarını belirleyip krize neden olayın büyüyerek başka alanlara da sirayet etmesini önleyebilir (Akdağ, 2005:6).

Farklı krizlerden edindikleri tecrübelerle krizlerin gidişatına yön veren halkla ilişkiler ajansları, dinamikleri gereği farklı sektörlerdeki markalarla çalıştıkları için daha önce pek çok kriz ile karşı karşıya kaldığından, olayları kontrol altına alarak hedef kitlelerin bakış açılarını değiştirebilmektedir. Zamanın dinamiklerini yakından takip eden halkla ilişkiler ajansları, dijitalleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni iletişim kanallarını halkla ilişkiler çalışmalarında aktif kullanılırken, bu kanalların sağladığı avantajlarla hedef kitlelere hızlı ve az maliyetle ulaşmaktadır (Taşkıran, 2022:40). İletişim kanallarındaki değişimleri her zaman yakından takip eden halkla ilişkiler profesyonelleri, gündemde olan ve kamuoyunun ilgisini çeken olayların seyrini takip ederken, tahmin ve öngörülerıyla olaylara müdahil olarak kurumun kamuoyuna tatmin edici cevaplar sunmasına olanak sağlamaktadır (Sarıoğlu, 2019:58).

Kriz yönetiminde çok önemli bir yere sahip olan halkla ilişkiler ajansları, krizin yıkıcı etkilerini hafifletip kamuoyu ile olan iletişimi güçlendirmek için köprü vazifesi görürken, kurumun itibarını korumak ve toparlamak için tüm iletişim faaliyetlerini yönetmektedir. Tüm bu süreçleri yürütürken ana amaç itibarı koruyarak uzun vadede ekonomik fayda sağlamaktır (Öztürk, 2017:136).

#### **1.5.1. Kriz Yönetiminde Yapay Zeka (AI) Kullanımı**

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte şirketler iş süreçlerinde AI’dan yararlanmaya başlamıştır. Farklı sektörlerde göre farklı ihtiyaçlara hızlı cevap veren AI, halkla ilişkiler

şirketlerinde de kullanılmaktadır. Özellikle dijital platformlarda takip ve sıralama konularında AI'dan faydalanan halkla ilişkiler profesyonelleri, belirlenen anahtar kelimelerle istenilen verinin kısa sürede raporlanmasını sağlamaktadır. Bu raporlar kriz sürecinde en çok etkileşim alan kanalın ve en çok bahsedilen konunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır (itucekirdek.com. İnternet, Erişim Tarihi: Nisan 2023). AI hazırladığı raporlarda bilgilerin insanlara hangi kanal aracılığıyla ne zaman ulaştığının bilgisini verirken, hedef kitlelere gönderilecek açıklamaların en doğru kanaldan iletilmesine yardımcı olmaktadır (entrepreneur.com. İnternet, Erişim Tarihi: Nisan 2023).

Farklı sektörlerde kullanılmaya başlanan AI'dan kriz yönetimi sürecinde şu şekilde yararlanılabilir:

- *Acil Durum Tahmini:* Kriz anındaki akışı analiz ederek acil durum planı oluşturmak.
- *Karar Destek Sistemleri:* Hızlı kararların alınması gereken bu süreçte yapay zekadan yararlanarak verilerle alınan kararların doğruluğu sorgulanabilir.
- *Veri Analizi ve İzleme:* Kriz anında yapay zeka sayesinde veriler analiz edilerek krizin seyri anlık belirlenebilir.
- *Otomatik Olay Tespiti ve Tepki:* Devam eden konuyu anlık takip edip saldırıyı engelleyebilir veya gerektiğinde önceden belirlenen cevapları kullanarak otomatik cevaplar verilebilir.
- *Doğal Dil İşleme ve Sohbet Botları:* Farklı dillerde gelen sorulara yapay zeka saniyeler içinde cevap verebilir, yönlendirmeler yapabilir ve kriz ekibine raporlayabilir.
- *Veri Güvenliği ve Tehdit Analitiği:* Kriz anında kurumlar sadece olaya odaklandığı için sisteme yapılan saldırılara odaklanamayabilir. Yapay zeka sayesinde güvenlik açıkları önceden belirlenip tedbirler alınması sağlanabilir.
- *Otomatik Raporlama ve Görselleştirme:* Olayların seyrini daha hızlı analiz ederek anlaşılır grafik ve görsellerle raporlayabilen yapay zeka, kriz yönetimi sürecini kolaylaştırabilir.
- *Sürekli Öğrenme ve İyileştirme:* Sürekli kendini yenileyen sistem, kriz anlarında iyi bir performans göstererek anlık ve hızlı aksiyon alıp, doğru tahminler yapabilir (Kantaş. İnternet. Erişim Tarihi: Temmuz 2023):.

Sosyal medyanın yaygın olarak kullanılması ve insanların bireysel olarak denetimsiz bir şekilde yayın yapabilmesi krizlerin bu kanallarda farklı bir boyut kazanmasını sağlamaktadır. Bu kanalların nispeten kontrol altına tutulması için algoritmaların riskli bulunduğu kelimelere göre anlık raporlar iletilmesi bazen krize dönüşebilecek bir olayın duyulmadan engellenmesini sağlamaktadır (Aydınalp, 2020: 2292). Günümüzde her ne kadar AI'nın ilerlediği ve insan zekası gerektiren işleri yaptığı söylene de halkla ilişkiler ajansları AI'dan proje üretme, bülten yazma, kriz sinyallerini raporlayıp haber verme ve haber takibi işleri için yararlanmaktadır (Soldan, 2022:194). Sayılan bu özellikler kriz anlarında kullanılsa bile henüz bir krizi tamamen AI'nın yönetebileceğinden bahsetmek zordur.

### **1.6. Dijitalde Kriz Yönetimi**

Günümüzde büyük bir hızla gelişen kitle iletişim araçlarının gün geçtikçe dünyanın her yerinde yaygınlaşması, bir bilgidan saniyeler içinde çok uzakta olan insanların bile haberdar olması kamuoyunun bu mecralara olan ilgisini artırmaktadır. İnternet sayesinde her konudaki bilgiye kolayca ulaşılması, acil çözümler sunması, kurumların da dijital mecralardan iletişim kurmaya başlamasını sağlamıştır. (Akdağ ve Taşdemir, 2006:153). Dijital kanalların bu kadar güçlü olması ve yaşanan krizlerin sosyal medya sayesinde çok geniş kitlelere ulaşması bu iletişim kanallarının kontrol edilmesinin önemini artırmıştır. Örgütlerin krize nasıl tepki verdiklerini, neler yaptıklarını buradan takip eden insanlarla kurumların bu süreçte etkin iletişim kurmaları önemlidir (Ateş ve Baran, 2020:70).

Saniyelerin büyük önem taşıdığı kriz anlarında dijital mecralarda bilgiler çok hızlı yayıldığı için krizin kaynağını ve boyutunu anladıktan sonra olaya çok hızlı müdahale etmek gerekmektedir. Krizin yayılmasını engellemek için bazı kurumların yapılan yorumları ve fotoğrafları silmesi, agresif cevaplar vermesi, krizlerin daha da büyümesine neden olabilmektedir. Bu süreçte kurumun kamuoyuna karşı şeffaf ve samimi olması çok önemlidir (Batu ve Yanık, 2020:123-124). Günümüzde bir olayın sosyal medyada yer alması büyük ses getirmesine neden olduğu için kurumların dijitalde çıkabilecek krizlere karşı her zaman hazırlıklı olması gerekmektedir. Bunun içinde her kurum kendi SWOT analizini yaparak; tehditlerini, fırsatlarını belirleyip, kurumun güçlü, zayıf yönlerini bilerek ilerlemesi gerekmektedir (Diyadin ve Özdil, 2017:414).

| <u>Güçlü Yönler</u>                                                                                                                                                                                       | <b>S</b> | <b>W</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <u>Zayıf Yönler</u> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Uzman sosyal medya ekibinin olması<br>Güçlü ekonomik yapı<br>Doğru iletişim dili<br>Kriz planının var olması<br>Rakiplerin analizinin kolay olması                                                        |          | Uzmanlardan yararlanma<br>Ekonomik yetersizlik<br>Sosyal medya dilinde eksiklik<br>Kriz planının olmaması<br>Rakipleri gözetlememe kolaylığı                                                                                              |                     |
| <u>Fırsatlar</u>                                                                                                                                                                                          | <b>O</b> | <b>T</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <u>Tehditler</u>    |
| Sosyal medya hız kazandırır<br>Sosyal medya kullanımı ucuzdur<br>Etkili geri bildirim sağlar<br>Çift yönlü iletişim sağlar<br>Başarılı sosyal medya kampanyaları<br>İstenilen kitleye hızlı ulaşım sağlar |          | Sosyal medyayı takip etme zordur<br>Anında binlerce kişiye yayılabilir<br>Diyalog kurulması fırsatı verilmeyebilir<br>Yanlış anlaşılmalara sebep olabilir<br>Olası hatalar, itibarı zedeleyebilir<br>Verilen mesajın yanlış anlaşılabilir |                     |

**Şekil 9.** Sosyal Medyada Kriz Yönetiminde SWOT Analizi

**Kaynak:** (Diyadin ve Özdil, 2017:415).

Sosyal medyayı aktif olarak kullanan bir kurumun SWOT analizi şekil 9’da verilmektedir. Yapılan bu analizlerle kurumun güçlü yanları daha da güçlendirebilir, zayıf yanları güçlendirmek için de yapılacaklar belirlenir. Çıkan sonuçlara göre ortamdaki fırsatları değerlendirip tehditlere karşı önlemler alınabilir (Akar, 2021:247). Sosyal medyadan önce krizler geleneksel medya araçlarıyla duyulurken yeni medya ile birlikte krizler çok hızlı bir şekilde milyonlarca kişiye ulaşmaya başlamıştır. Özellikle kamuoyunun gözünde markaya dair olumsuz bir izlenim varsa olaydan kurum daha fazla sorumlu tutulup kriz büyümektedir. Araştırmasında Lochridge’nin görüşlerine yer veren Ağca (2021:175), sosyal medyada krizi kontrol altına almak için kriz hangi sosyal medya kanalında çıktıysa o kanaldan karşılık verilmesi gerektiğini söylemektedir.

#### **1.6.1. Kriz Anında Sosyal Medyada Etkin Olmanın Faydaları**

Dijitalleşmeyle birlikte sosyal medya çok kullanılan bir kavram haline gelirken, kullanıcıların bireysel yayın alanı olması ve kişisel alan oluşturabilmesi cazibesinin artmasını sağlamıştır (Kökden, 2021:74). Bireysel olarak herkesin kendi içeriğini paylaşması veya var olan içerikle etkileşime geçmesine imkan verilmesi bu platformların gün geçtikçe büyümesine etki eden nedenlerin başında yer almaktadır. Kurumlar ise 2005-2009 yılları arasında bu platformları görmezden gelmiştir. Daha sonra Facebook ve

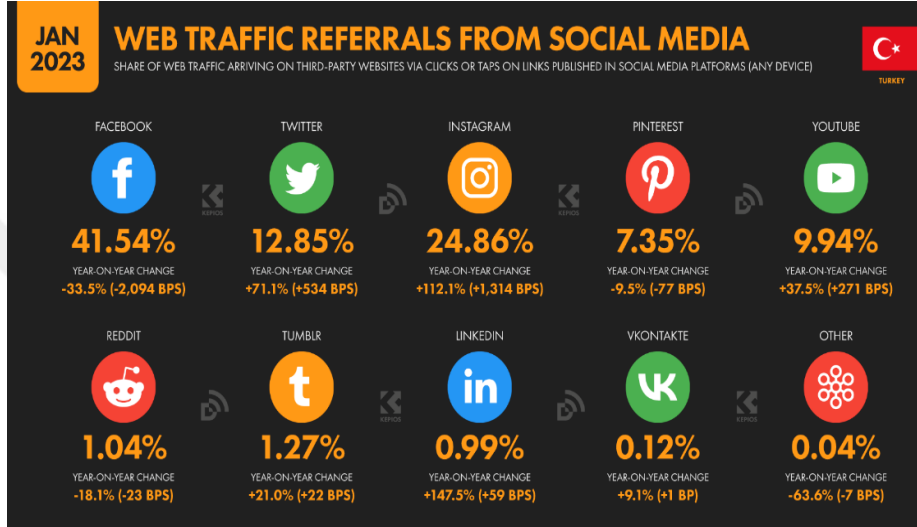
Twitter başta olmak üzere sosyal medya platformlarının çokça tercih edilmesi ve gündemde yer almasıyla birlikte, kurumlar tarafından önemleri anlaşılmış, bu mecralarda yer almak için 2010 yılından itibaren hesaplar açılmaya başlanmıştır (Şengül, 2021:73).

Şirketlerin sosyal medyanın gücünü anlamasıyla beraber bu alana yaptıkları yaptırımlar da atmaya başlamıştır. Kurumların dijital çağda müşterilerin artık pasif tüketiciler olmadığını anlaması ve piyasaları da yakından takip etmek için dijital ağlarda yer almalarının önemi olduğunu fark etmesiyle yeni bir dönüm noktası başlamıştır (Rogers, 2016:39-40). Tüm bu gelişmelerle birlikte çoğu şirket sosyal medyanın gücünü kabul ederek müşterilerine erişmek için bu kanallarda etkin olmaları gerektiğinin farkına varmıştır. Kurumlar açtıkları şirket hesaplarının profesyonelce yönetilmesi için ya kendi içlerinde bir ekip oluşturmaya ya da dışarıdan profesyonel yardım almaya başlamıştır. Kurumların sosyal medyada bulunmalarının birçok nedeni olsa da en önemlisi şirketlerin hedef kitlelerini yakından tanımalarını ve direkt iletişim kurmalarını sağlamasıdır. Kurumların sosyal medyada olma nedenlerinden bazıları ise;

- “Hedef kitleye erişim sağlamak ve erişimi arttırmak
- Marka bilinirliğini arttırmak
- Takipçi sayısını arttırmak
- Takipçiler ile etkileşim sağlamak (beğenme, paylaşım, yorum)
- Video görüntülemesi almak
- Web sitesine ziyaretçi çekmek
- Müşteri hizmetleri servisi vermek
- Müşterilere ilham vermek ve onları harekete geçirmek
- Müşteri sadakatini arttırmak
- İtibar yönetimi yapmak
- Direkt sipariş almak (s-ticaret)
- Data edinmek (Lead generation)
- İçerik pazarlaması ile viral etki yaratmak
- Uygulama indirilmesini sağlamak
- Offline mağazaya müşteri çekmek (lokasyon bazlı reklam ile)
- Anket düzenleyerek yeni ürünlerle ilgili takipçilerden geri bildirim almak veya pazar araştırması yapmak

- Arama motoru optimizasyonu (SEO) için kaldıraç olarak kullanmak” (Şengül, 2020:74).

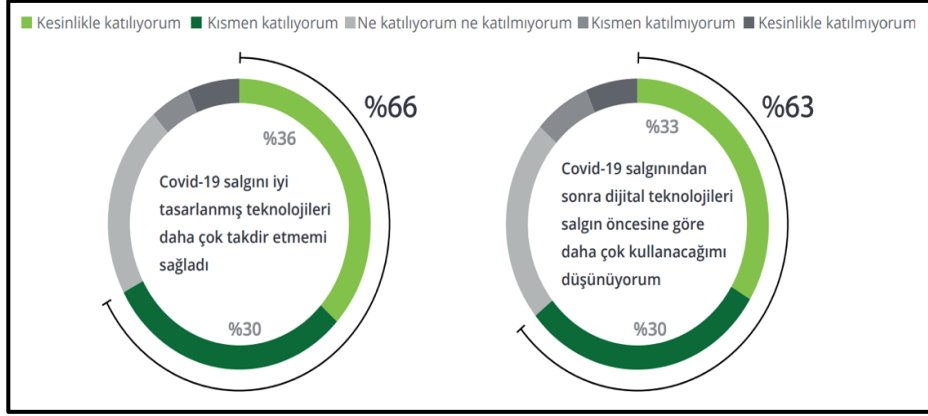
Türkiye’nin sosyal medyayı en aktif kullanan ülkeler arasında yer alması markaların da bu ağlarda yer alıp kendilerini ve ürünlerini kitlelerine tanıtmalarını zorunlu hale getirmiştir. Hatta bir kriz anında kurumun kitlesi ile hızlı iletişime geçerek doğrudan bağlantı kurması, sosyal medyanın cazibesini artıran etkenlerdendir.



Şekil 10. Türkiye’de Web ve Sosyal Medya Trafiği Verileri

**Kaynak:** (datareportal.com, Ocak 2023).

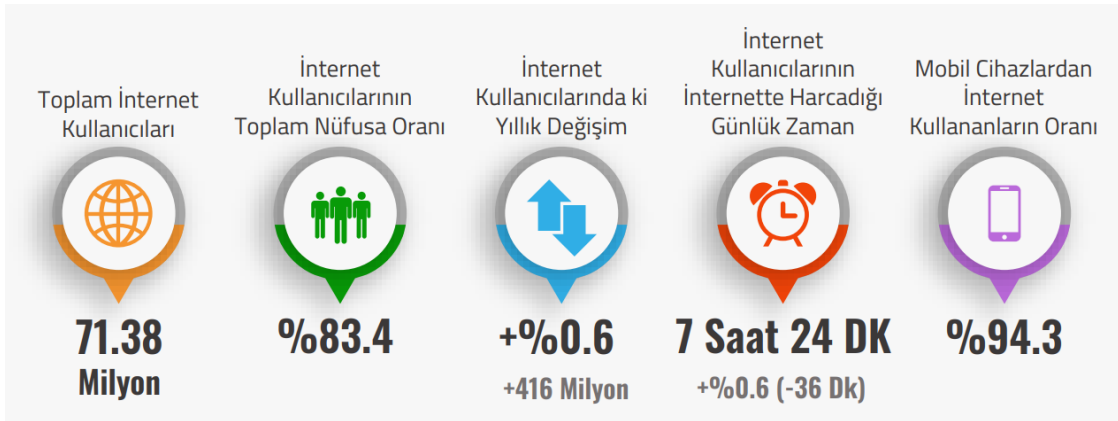
Yukarıda şekil 10’da Türkiye’nin sosyal medya trafiği verilerine yer verilmektedir. Şekilde yer alan Ocak 2023 rakamlarına göre Türkiye’de 71,38 milyon internet kullanıcısı bulunmaktadır. Bu rakamın toplam nüfusun yüzde 83,4’üne denk gelmesi markaların bu alana daha büyük yatırımlar yapması gerektiğini göstermektedir. Özellikle Covid-19 döneminde dijital kanalları aktif olarak kullanan ve hedef kitlesine ulaşmak için ona özel içerik veya kampanyalar hazırlayan markaların tüketicisi tarafından beğeni toplaması, markaların bu ağlara daha fazla önem vermesine neden olmuştur. Deloitte Küresel Pazarlama Trendleri Tüketici Nabzı Anketi’ne göre katılımcıların yüzde 66’sı salgın döneminde kendilerine hitap eden teknolojileri daha çok takdir etmiştir.



Şekil 11. Covid-19 sebebiyle müşterilerdeki dijital teknolojilere yönelik duyarlılık değişimi

**Kaynak:** (deloitte.com. Temmuz 2023:7).

Şekil 11’de yer alan Deloitte’n araştırmalarına göre, Covid-19 dönemi sonrasında dijital teknolojileri daha sık kullanmaya başlayanların oranı yüzde 63 olarak belirlenmiştir. Bu kanallardan satın alma oranı ise yüzde 41 olarak verilirken özellikle genç nesillerin daha çok dijital kanallardan satın alma yaptığı gözlemlenmektedir (Deloitte, 2021). Dinamik ve hızlı yapısı nedeniyle gençlerin dijital kanallara daha kolay adapte olması, satın alma davranışlarına yansımaktadır. TÜİK’in hazırlamış olduğu 2022 Yılı Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması Raporu’na göre internet üzerinden satın alma davranışları her yıl artmaktadır. 2021 yılında %44,3 olan e-ticaret rakamının 2022 yılında %46,2 olduğu gözlenmektedir (TÜİK, 2022).



Şekil 12. İnternet Kullanımına Genel Bakış

**Kaynak:** (guvenliweb.org.tr/. 2023:20).

Türkiye Dijital 2023 Raporu verilerinin yer aldığı şekil 12’de, toplam internet kullanıcı sayısının nüfusa oranı, yıllık değişimle birlikte internette günlük geçirilen zaman ve mobil cihazlardan kullanım oranı yer almaktadır.

İnternetin gün geçtikçe ulaşılabilirliğinin arttırması sosyal medyanın kendi dinamiklerini yaratmasını sağlarken, kriz anlarında etkin kullanılmasını arttırmıştır. İnsanlara çift yönlü iletişim imkanı sağlayan sosyal medya, kriz anında resmi açıklama yapılan bir kanal olmaktan öteye geçerek kitlelerin iletişim kurduğu platformlar olmaya başlamıştır (Sarıoğlu, 2019:56). İçinde farklı dinamikleri olan sosyal medya kanalları hem fırsatları hem de tehditleri barındırdığı için kurumların krizi yönetmekte zorlandıkları en önemli mecraların başında yer almaktadır. Sosyal medyanın dinamiklerini iyi bilmeyen ve kriz olduğunda aktif olarak kullanmayan kurumlar, büyük risk ve tehlike ile karşı karşıya kalmaktadır. Eğer bir kriz sosyal medyada başlamış veya oraya taşınmışsa sosyal medya ağlarını kullanarak yanıt vermek gerekmektedir (Akseki, 2019:84).

#### **1.6.1.1. Krizi Başarılı Yönetmek ve Yorumlara Müdahale**

Krizler ortaya çıktıkları andan itibaren kurumların itibarlarını zedeleyerek maddi kayıplar yaşanmasına neden olurken, kurumun krize yaklaşımı, hedef kitlelerinin markayı daha yakından tanınmasına hatta krize yaklaşım tavrına göre markayı yeniden değerlendirmesine neden olmaktadır. Krizin ortaya çıktığı ilk saatlerden itibaren sosyal medyada yalan, yanlış haberler yer almaya başlayabileceği için kurum hemen tüm kanallar üzerinden bilgi paylaşımı yapmalıdır. Eğer paylaşılan haberlere, yapılan yorumlara resmi bir açıklama yapılmazsa olumsuz haberler hızla yayılabilir ve yanlış anlamalar önüne geçilemez hale gelebilir (Ağca, 2021:176).

Kriz dönemindeki kurumların verdikleri mesajlar direkt hedef kitlelerine ulaştığı için doğru mesaj ve stratejilerle ilerlenirse markanın krizden sempati kazanarak çıkması bile sağlanabilir. Markanın geçmişte benzer krizler yaşayıp yaşamadığı, krizin etkisinin artmasına sebep olan unsurlardandır. Krizden önce kurumun hedef kitlesi ile olan ilişkisi de bu sürece etki ederek hasarın artmasına veya azalmasına neden olmaktadır (Akseki, 2019:105).

## **2. KRİZ İLETİŞİMİNDE SOSYAL MEDYA**

### **2.1. Geleneksel İletişim Karması**

Tek yönlü iletişim sağlayan geleneksel medya; televizyon, gazete, dergi ve radyo olarak adlandırılırken tanımsal olarak farklı yorumlar yapılmaktadır. Yeni medyaya nazaran daha durağan ve eski bulunan geleneksel medyanın, eskiden kitleleri daha çok etkilediği ve pasifleştirildiği kanaatlerine varılmıştır. Her ne kadar bu varsayıma toplumun o anda bulunduğu dönem şartlarının etkisi de olsa, geleneksel medyanın yapısından kaynaklanan tek yönlü iletişim de bu durumu etkilemektedir (Bendaş, 2022:377).

Küreselleşme birlikte ortaya çıkan ‘küresel köy’ kavramı ise geleneksel medyayı arka plana atarak yeni medyanın gücünü artırıp milyonlarca insanın bu kanallar yolu ile haberleşmesine olanak tanımıştır. Kitle iletişim araçlarının artmasıyla birlikte de bazı değişimler kaçınılmaz olmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte geleneksel medyanın yanı sıra hayatımıza bilgisayar ve internet de eklenmiştir (Olkun, 2017:16). Geleneksel iletişim karmasının yeni medyaya göre daha yavaş olduğu ve bunun için bilgiyi yaymakta geç kalındığı söylene de hala vazgeçilmez iletişim kanalları arasında yerini korumaktadır. Günümüzde her ne kadar geleneksel medya iletişiminin azaldığı görülse de geleneksel medyada yer alan bir içeriğe güvenin daha fazla olduğu bilinmektedir. Beykoz Üniversitesi’nin Covid-19 döneminde yaptığı araştırma bunu doğrular niteliktedir.

Üniversite Türkiye genelinde anket tekniği ile 18-65 yaş aralığındaki bireyleri rastlantısal örnekleme yöntemiyle seçmiştir. 1.164 katılımcıya uygulanan ankete göre katılımcıların “yüzde 31,5’i üç, yüzde 33,1’i ise dört ya da daha fazla sosyal medya mecrası kullanırken, yüzde 43’ü günde en az dört saatini sosyal medyada geçiriyor. Araştırmaya katılanların geleneksel medya kullanımlarına bakıldığında, yüzde 57,7’sinin bir adet, yüzde 6’sının ise dört ya da daha fazla geleneksel medya aracını kullanmakta olduğu; yüzde 35,5’inin günde bir saat, yüzde 25,4’ünün ise dört saatten fazla geleneksel medyada” vakit geçirdiği ve daha güvenilir bulduğu görülmektedir (Beykoz Üniversitesi, 2020:1).

### **2.2. Sosyal Medya Kavramı**

Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan sosyal medya kullanımı dünyanın her yerine yayılan internet ile hayatımızda yer almaya başladı. Zamana, mekana bağlı olunmadan, hedef kitlelerin çevrimiçi bir araya geldiği sosyal medya, herkesin

kendi içeriğini yaratabildiği, temelinde iletişim ve paylaşımın yer aldığı, sanal mecralardır (Aksoy ve Faiz, 2018:65). İletişim kurulmasına olanak veren bu çevrimiçi uygulamalar ve platformlar, web 2.0 teknolojisinin gelişmesiyle birlikte sosyal medya olarak adlandırılmaya başlamıştır (Kayış, 2017:139).

İlk çıktığı zamana göre değişen ve gelişen sosyal medyada iki büyük dönüşüm yaşanmıştır. 2000’li yıllarda hayatlarımıza giren sosyal medya, 2010’lu yıllarda mobil teknolojilerdeki büyük değişimle birlikte “Apple, Google, Facebook, Nokia, Sony, Samsung, LG vb.” markalarının ürettiği akıllı telefonların hayatımıza girmesiyle insanların en çok zaman geçirdiği platformlar olmaya başlamıştır (Terzi, 2022:89).

Teknolojiyle birlikte sosyal medyanın en önemli iletişim araçlarından biri olarak kabul edilmesi ve çevrimiçi iletişim denince ilk akla gelenin sosyal medya olması, onun en gözde uygulamalar arasında yer almasını sağlamaktadır. Sosyal medya sadece insanların bilgiye kolay erişmesini sağlamaktan öte karşılıklı iletişim halinde olmalarını, sosyalleşmelerini sağlamaktadır (Aydın, 2016:374). Kavram olarak sosyal medyanın kesin bir tanımı bulunmasa da araştırmacılar bu kavramı kullanıcıların “çevrimiçi etkileşim kurmalarına yardımcı olan, paylaşımlar, kişisel yorumlar gibi aktivitelere dayalı sosyal ağ siteleri” olarak açıklamaktadır (Güzel, 2020:95).

İnsanlar arasında çok hızlı etkileşim kurulmasını sağlayan sosyal medya, her geçen gün hayatın vazgeçilmez bir parçası olmaktadır. Sosyal medyanın özellikle markalar için farklı kapılar açması ve insanların yoğun olarak bu platformları kullanmasını, zamanla markaların da bu platformlarda bulunmasını zorunlu hale getirmiştir. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Nisan 2022’de yaptığı açıklamada Türkiye’de 70 milyonu mobil olmak üzere toplam 88,2 milyon internet abonesi olduğunu duyurmuştur (TÜİK, 2022). İnternetin ilk çıktığı yıllardakinin aksine karşılıklı etkileşim sağlaması ve insanların kendi şahsi hesapları aracılığıyla bu gücü kullanması da gücünün giderek artmasını sağlamaktadır. Yeni ve farklı bir sanal ortam oluşturularak insanların video, resim, bloglarla bilgini paylaşılmasını, izlenmesini ve okunmasını sağlamaktadır. Yıldız (2021:122), sosyal medya platformlarını; karşılıklı etkileşim imkanıyla kullanıcılara samimi ortam sunan, yeni deneyimler kazandıran kanallar olarak adlandırmaktadır.

Mobil cihazlar sayesinde insanların her yerden anında online olmaları hem her türlü bilgiye kolay ulaşmalarını hem de sosyal medyada çift yönlü iletişim kurarak yayın

yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Sunduğu bu olanaklar sayesinde son yıllarda kullanımı gittikçe artan bu ağlar, insanlara farklı bir yaşam tarzı sunarken, hayatlarının merkezinde yer almaktadır. 21. yüzyılda gelişen teknolojiyle birlikte zaman kavramı değerlendirirken, insanların kendi seslerini duyuracakları etkileşim alanları oluşturması, tepkilerini hızla istenilen yere duyurulmasını sağlamaktadır. Geleneksel iletişim araçlarından daha etkili olan sosyal medya, Web 2.0'ın gelişmesiyle birlikte günlük hayatın önemli bir parçası olmuştur (Yıldız, 2021:122).

İnsanların birbiriyle hızlı ve doğrudan iletişim kurmasını kolaylaştıran sosyal medya, sınırları ortadan kaldırarak sağıktan eğitime, üretimden ulaşımaya kadar her alanda insanların etkileşimini artırmıştır. İnsanların birbiri ile diyalog kurmalarını, seslerini daha geniş kitlelere duyurmalarını sağladığından sosyal medya hızla benimsenmektedir. Çevrimiçi üretilen fikrin, içeriğin, kullanıcı tarafından eş zamanlı olarak yayınlanması, insanlar arasında anlık etkileşim olanağı sunması ve birbirleriyle etkileşim içinde kalmalarına imkan tanınması, bu ağların geniş kitleler tarafından kullanılmasını sağlamaktadır. Yayılım alanın ve eriştiği kitlenin devamlı artması bu platformların kriz iletişimde de etkili olmalarına olanak tanımaktadır. Sosyal medyanın gücünden faydalanan kullanıcılar, krizlerde kurumlara dair oluşturdukları içeriklerle yaşadıkları kötü deneyimleri dile getirerek, mağduriyetlerini duyurabilmektedir (Kılınç, 2018:44-45).

Çok etkin olan bu platformlar, müşterilerin şirketlere yaklaşımını değiştirirken, şirketlerin de tutumlarını değiştirerek toplumsal beklentiler doğrultusunda şekillenmelerini sağlamaktadır (Kotler, 2021: 83). Sadece müşterilerin kendi aralarında kurdukları bağlar değil, şirketle kurdukları doğrudan iletişim de bu ağlar sayesinde etkilenebilmektedir. Tüm bu gelişmeler ışığında ağ bilimi; çeşitli araç ve platformlarla birbirine bağlı etkileşim noktaları olarak adlandırabilir (Rogers, 2016:41).

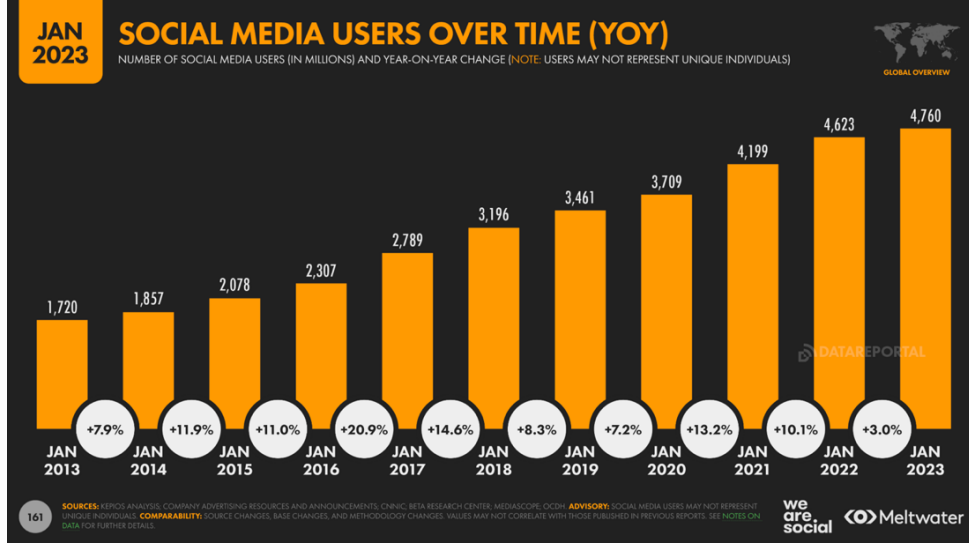
İnsanların yeni networkler edinmelerini sağlayan bu ağlar yaygın kullanımı ile insanlara sınırsızlığı sunarken, daha az maliyetle etki alanlarını genişletmelerine ve söz sahibi olmalarına da fırsat tanımaktadır. Farklı amaçlara hizmet eden sosyal medya platformları içinde; forumlar, sosyal paylaşım siteleri, mikro bloglar bulunurken, insanların kendi içeriklerini yaratarak etkileşim kurmasına imkan vermektedir (Kökden, 2021:42). Kitleler arasında etkileşimi sağlayan sosyal medya mecraları aynı zamanda markaların

bilinirliğine katkı sağlayarak ürün tanıtımı ve satışını kolaylaştırmaktadır. İçeriği ve uygulama alanları bakımından farklı özellikleri bulunan sosyal medya platformları, kitleler üzerinde farklı etkiler bırakarak onları yönlendirmektedir. Bu nedenle her geçen gün farklılaşan bu ağların kullanım olanakları artmaktadır. Sosyal medyanın özelliklerini en kısa tanımla aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- **“Katılımcılar:** Sosyal medya katılımcıları cesaretlendirir ve ilgili olan her bir kullanıcıdan geri bildirim alır.
- **Açıklık:** En çok sosyal medya servisleri geribildirime ve katılımcılara açıktır. Bu servisler oylama, yorum ve bilgi paylaşımı gibi konularda cesaret aşılarlar. Bunlar çok nadir ulaşma yönelik engeller koyarlar.
- **Konuşma:** Geleneksel medya yayına ilişkin iken (içerik aktarımı ya da dinleyiciye bilgi ulaşımı), sosyal medya iki yönlü konuşmaya olanak tanımı bakımından daha iyidir.
- **Toplum:** Sosyal medya topluluklara çabuk ve etkili bir oluşum için izin verir. Topluluklar da böylece sevdikleri fotoğraf, politik değerler, favori TV şovları gibi ilgili oldukları şeyleri paylaşırlar.
- **Bağlantılılık:** Sosyal medyanın çoğu türü, bağlantılı işler gerçekleştirir; diğer siteler, araştırmalar ve insanların ilgili oldukları herhangi bir konuda link verilmesine olanak tanır” (Vural ve Bat, 2010:3352).

### 2.2.1. Sosyal Ağlar

İnsanların ilgi alanlarına göre var oldukları veya takip ettikleri çevrimiçi platformlara sosyal ağlar denilmektedir. Etkileri her yıl daha da artan bu platformlar, hayatın her alanında var olmaya devam etmektedir. Kurumlar ise bu ağlar sayesinde hedef kitleleri ile birebir etkileşime girerek onlara ulaşmaya ve beklentilerini anlamaya çalışmaktadır.



Şekil 13. Yıllara Göre Küresel Sosyal Medya Kullanıcıları Rakamları

**Kaynak:** (datareportal.com, Ocak 2023).

Yukarıda şekil 13'te yer alan istatistik 2013 yılından 2023 yılına kadar sosyal medya kullanıcılarının artışını göstermektedir. Kepios'un Ocak 2023'te yayınladığı küresel raporda, pandeminin başladığı günden bugüne kadar sosyal medya kullanıcı sayılarının yüzde 30'a yakın arttığını ve bu rakamın son 3 yılda 1 milyardan fazla yeni kullanıcıya eşit olduğunu göstermektedir. Rapora göre "2020 ile 2021 arasındaki yıllık büyüme, önceki on iki aya göre neredeyse iki kat daha hızlıydı ve 2021 ile 2022 arasında dijital hızla büyüme devam etti" (datareportal.com. İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023).

#### 2.2.1.1. Facebook

Kurulduğu yıl olan 2004'ten beri kullanıcı sayısı artan Facebook, günden güne güçlenip dünyanın en popüler sosyal ağ sitesi olmayı başarmıştır. Harvard Üniversitesi öğrencisi olan Mark Zuckerberg'in kurduğu bu platformun başlangıç aşamasındaki amacı üniversitenin iç iletişimini sağlamaktır ve dışarıya kapalı tutulmuştur. Zaman içinde Boston'daki diğer üniversitelerde de kullanılmaya başlanan Facebook, sonunda tüm dünyaya açılan bir site haline gelmiştir (Yenice, 2017:16).

Başta sadece edu, ac, uk gibi uzantılı e-maili olan öğrencilerin hesap açabildiği Facebook, gelen eleştiriler üzerine 11 Eylül 2006 tarihinden sonra 13 yaş altı kişilere kapatılmıştır (Batu ve Yanık, 2020:88). Meta'nın yayınladığı rakamlara göre Ekim 2022 ile Ocak 2023

arasında Türkiye’de Facebook’un kullanıcı sayısı 950 bin (yüzde -2,8) azalmıştır ([datareportal.com](http://datareportal.com). İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023).

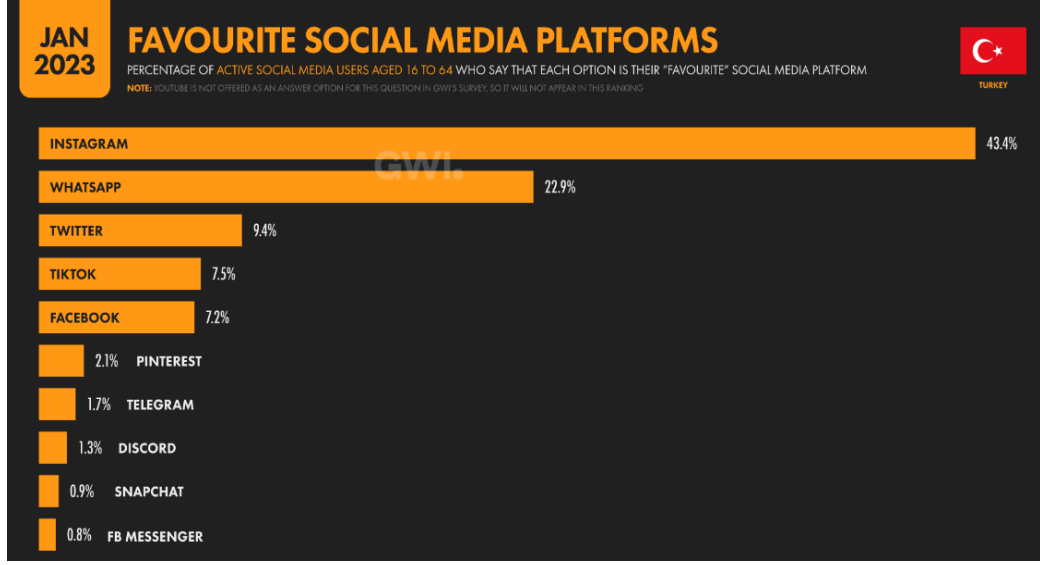
#### **2.2.1.2. Twitter**

Jack Dorsey, Biz Stone ve Evan Williams tarafından 2006 yılında kurulan Twitter, bir mikroblogdur. Anlık mesaj atılan ve bu mesajlara tweet adının verildiği platformda başta 140 karakter sınırlaması uygulanmaktadır. Dünyada olup bitenlerin anlık olarak gündeme taşındığı Twitter, kitlelerin anlık mesajlaşmasını kolaylaştırmaktadır (Yenice, 2017:19). Twitter’in kısıtlı olan karakter sayısı yıllar içinde 280 karaktere çıkarılmıştır. İlk kurulduğu yıllarda sadece yazılı metin paylaşılan platformda daha sonra fotoğraf ve video paylaşımına izin verilmiştir. Farklı özellikleri bulunan Twitter’da kullanıcılar kendi yayınladıkları tweetlerin ulaşacağı kitleyi kısıtlayabilmek veya herkese açabilmektedir (Batu ve Yanık, 2020:91). Meta’nın 2022 yılının başında yayınladığı rapora göre ise dinamik bir yapısı bulunan Twitter’ın Türkiye’de 16.10 milyon kullanıcısı bulunmaktadır ([datareportal.com](http://datareportal.com). İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023).

#### **2.2.1.3. Instagram**

Kevin Systrom ve Mike Krieger tarafından 2010 yılında kurulan Instagram, başlangıçta ücretsiz fotoğraf paylaşımı yapılan bir site olarak kurulmuştur. Daha sonra Facebook tarafından satın alınınca video paylaşım özelliği getirilmiştir. Gittikçe farklı özelliklerin eklenmesiyle gelişen platform, kullanıcılara daha önceki yıllarda paylaştıklarını hatırlatıp TBT özelliği sunarken, Story’de paylaşılanları 24 saat içinde silip arşive kaydetmektedir (Batu ve Yanık, 2020:90).

Uygulama kullanıcılarına dijital filtreleme, grup kurma, mesajlaşma, canlı yayın yapma ve hikaye paylaşma imkanıyla birlikte tek gönderiye birden fazla fotoğraf ve video ekleme özelliği sunmaktadır (wikipedia.org. İnternet, Erişim Tarihi: Nisan 2022). Meta, 2023 yılının başında yayınladığı raporda Türkiye’de Instagram’ın 48.65 milyon kullanıcıya sahip olduğunu bildirmiştir.



**Şekil 14:** Türkiye’de Favori Sosyal Medya Uygulamaları Sıralaması

**Kaynak:** (datareportal.com, Ocak 2023).

Yukarıda şekil 14’de verilen DataReportal istatistiğine göre Türkiye’de Instagram en çok kullanılan sosyal medya uygulamaları arasında yüzde 44.9 ile birinci sırada yer alırken, 16 ila 24 yaş arası bireylerde en favori sosyal medya platformu olmuştur (datareportal.com. İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023).

#### 2.2.1.4. LinkedIn

Dünyada internet ortamında en gelişmiş profesyonel ağ olarak nitelendirilen LinkedIn, Aralık 2002’de kurulmuştur. LinkedIn iş dünyasında yer alan profesyonellerin birbiriyle iletişim kurarak bilgi alışverişinde bulunmalarına, iş ilanı yayınlamalarına ve iş arayanların da CV’lerini göndermelerine yardımcı olan bir platformdur. Merkezi Sunnyvale, Kaliforniya’da bulunan LinkedIn’in web sayfası 5 Mayıs 2003’te kullanıma açılmıştır. Aralık 2016 tarihinden itibaren tamamen Microsoft’a ait yan kuruluş olan platform, gelirini üyelerin bilgilerini işe alım yapacak kişilere ve satış uzmanlarına satarak kazanmaktadır (wikipedia.org. İnternet, Erişim Tarihi: Ekim 2022). Her gün biraz daha büyüyen bu platformun üye sayısı hızla artmaktadır. DataReportal’s Ocak 2023 raporuna göre dünyanın en çok tercih edilen profesyonel ağı olan LinkedIn’in 900 milyondan fazla kayıtlı üyesi bulunmaktadır (datareportal.com. İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023).

#### **2.2.1.5. YouTube**

Ana merkezi Google'a ait olan YouTube, Kaliforniya'da yaşayan PayPal'ın eski üç çalışanı tarafından kurulmuş çevrimiçi video paylaşım platformudur (wikipedia.org. İnternet, Erişim Tarihi: Ekim 2022). Kullanıcılarına video izleme ve yayınlama olanağı sunan YouTube, Türkiye'de de çok aktif olarak kullanılmaktadır. DataReportal, 2023 yılının başlarında YouTube'un Türkiye'de 57,90 milyon kullanıcıya sahip olduğunu yayınlamıştır (datareportal.com. İnternet, Erişim Tarihi: Ocak 2023). Bu rakam Türkiye'nin toplam nüfusunun yüzde 67,6'sına eşittir (dijidijital.com. İnternet, Erişim Tarihi: Ekim 2022).

#### **2.2.1.6. Tiktok**

Eylül 2016'da ByteDance tarafından piyasaya sürülen TikTok, video oluşturma ve paylaşmanın dışında canlı yayın yapma imkanı da sunmaktadır. Dünyada çok kullanılan ve Asya'da kısa video platformu lideri olan platform, kısa süreli müzik videolarının en çok paylaşıldığı sosyal medya uygulamasıdır (wikipedia.org. İnternet, Erişim Tarihi: Nisan 2022). Ekim 2022 ile Ocak 2023 arasında dünyada 100 milyondan fazla yeni kullanıcıya erişen TikTok'un reklam erişimi bir yılda neredeyse yüzde 19 artmış ve 166 milyon yeni kullanıcıya ulaşmıştır (datareportal.com. İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023).

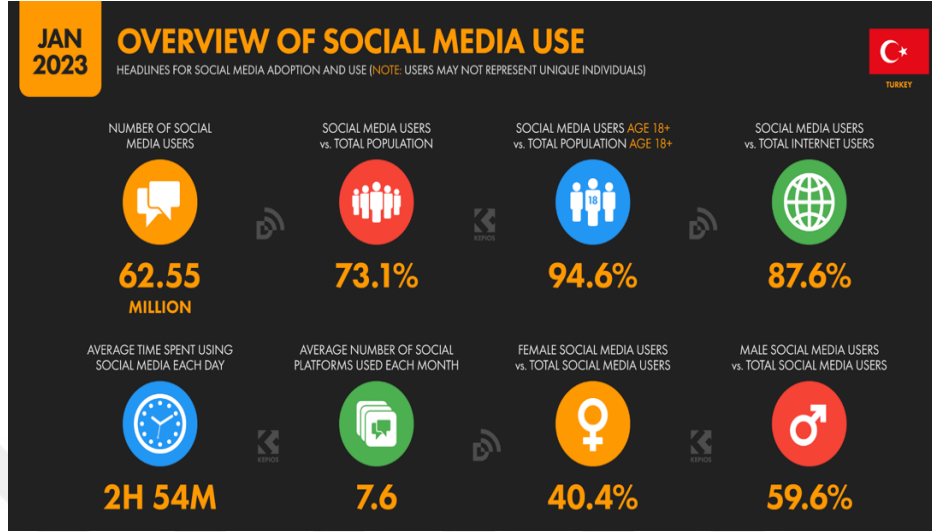
#### **2.2.1.7. Snapchat**

Evan Spiegel, Bobby Murphy ve Reggie Brown tarafından kurulan Snapchat; akıllı telefonlar ile platformlar arasında anlık mesajlaşma, metin, video, ses, fotoğraf gönderilmesini sağlayan sosyal medya platformudur (wikipedia.org. İnternet, Erişim Tarihi: Nisan 2022). Ocak 2023 DataReportal's raporuna göre Snapchat'in 2023'ün başlarında Türkiye'de 14.80 milyon kullanıcısı bulunmaktadır. Reklamverenler aynı ayda Snapchat'in dünyada 634,8 milyon kullanıcısı olduğunu ve sosyal medya sıralamasında 10. sıraya yerleştiğini söylemektedir (datareportal.com. İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023).

### **2.3. Dünyada ve Türkiye'de Sosyal Medya Ağları Kullanıcı İstatistikleri**

Ocak 2023 Küresel İstatistik Raporu'na göre dünyada küresel sosyal medya kullanıcı sayısı pandeminin başlangıcından bu beri yüzde 30 artmıştır. Bu sayı son 3 yılda 1 milyardan fazla yeni kullanıcıya eşit demektir. 2020 ile 2021 yılları arasındaki yıllık büyüme ise bir önceki yıla göre neredeyse iki kat daha büyümüştür. 2021 ile 2022 yılları

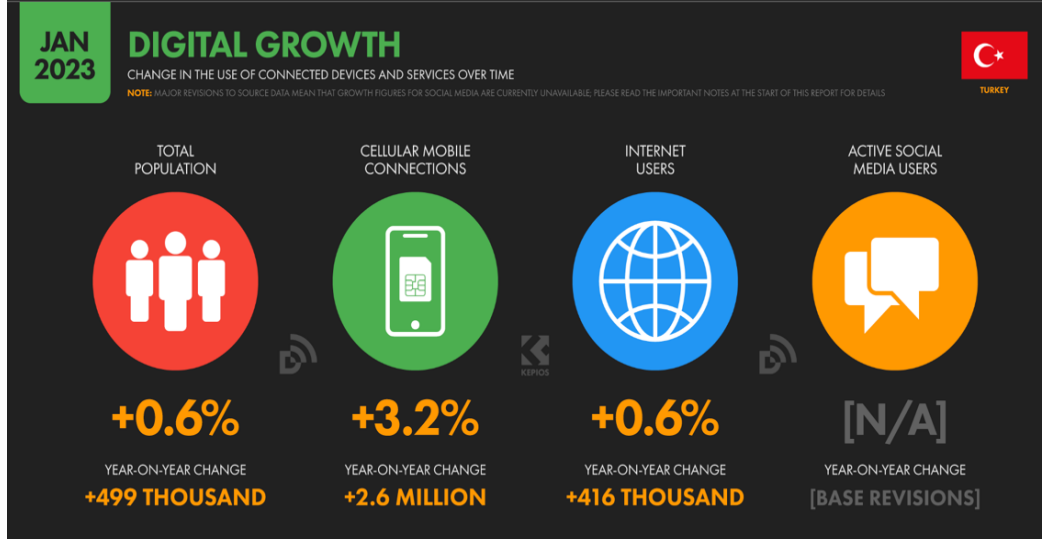
arasında dijital iki katı hızla büyürken, Türkiye'de Ocak 2023'te 62,55 milyon sosyal medya kullanıcısı olduğu görülmektedir.



Şekil 15. Küresel Sosyal Medya Kullanımına Genel Bakış

**Kaynak:** (datareportal.com, Ocak 2023).

Şekil 15'te yer alan küresel sosyal medya kullanımı bilgilerine göre kullanıcı artışı son aylarda yavaşlasa da sadece bu yıl 137 milyon yeni kullanıcısı olmuştur. Bu rakam yıllık yüzde 3'lük bir büyümeye denk gelmektedir (datareportal.com. İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023). Dijital 2023 Küresel Raporu'na göre Ocak 2023'ün başında Türkiye'deki sosyal medya kullanıcı sayısı, toplam nüfusun yüzde 73,1'ine eş değerkken, 18 yaş ve üzeri 58,65 milyon kullanıcı bulunmaktadır. Facebook, Instagram, Twitter gibi platformlarda geçirilen süre internette geçirilen toplam sürenin yarısından fazladır. Bu istatistikler göstermektedir ki markalar hedef kitlelerini yakından tanımak istiyorsa kullanıcıların sosyal medyada neden çok vakit geçirdiklerini belirleyip ona göre marka stratejisi belirlemelidir (Terzi, 2022:89).



Şekil 16. Türkiye Dijital Büyüme İstatistikleri

**Kaynak:** (datareportal.com, Ocak 2023).

Şekil 16’da yer alan Ocak Küresel İstatistik Raporu’na göre 2023’ün başında Türkiye’de toplam 81,68 milyon hücresel mobil bağlantı aktifken bu rakam toplam nüfusun yüzde 95,4’üne denk gelmektedir (datareportal.com. İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023).

#### 2.4. Sosyal Medyanın Kriz İletişimdeki Önemi

Dünya genelinde sosyal medya platformlarının iletişim kurmada çok etkili olmaları, insanların da bu platformların gücünden yararlanmak için orada yer almalarını sağlamaktadır. Sosyal medya insanların bu mecralarda etkin olmalarını sağlarken, kriz anında buradan kitlesel olarak harekete geçmelerini de kolaylaştırmaktadır. Bu platformlar her ne kadar kriz anlarında önemli olup krize yön verseler de literatürde sosyal medyada kriz yönetimine dair kesin belirlenmiş modeller bulunmamaktadır. Sosyal medya krizlerinin her ne kadar kesin kabul edilen tanımları olmasa da kurum içinden ya da dışından birilerinin olayı sosyal medyaya taşınması ile krizler ikiye ayrılmaktadır. Ayrıca tek bir alanda başlamış bir kriz bazen farklı krizlerin doğmasına da kaynaklık etmektedir (Kayış, 2017:143).

Sosyal medyada kriz iletişimin önemli noktaları; “Az Bilgi + Kısa Süreli Kararlar = Pek çok BELİRSİZLİK” olarak verilirken bunları önlemek için:

- “Halkın motivasyonunu artırıcı bilgiler ver, bu sayede belirsizlikler azalır.
- Belirsizlik ortadan kalkınca insanlar bilgi edinme ihtiyacı duyacaktır.

- Başarılı olmak için bu iletişimin ilk saatten itibaren organize bir şekilde yapılması gerekmektedir” ([www.icisleri.gov.tr/](http://www.icisleri.gov.tr/). İnternet. Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2023).

Dijitalleşmenin etkisiyle gelişen ve yayılan sosyal medya, kriz anlarında yöneticileri baskı altına almaktadır. Bilinen geleneksel medya krizlerinin aksine hızlı ilerleyen bu krizlerin en büyük nedeni interaktif ve diyalog merkezli bir ortam olmasıdır (Ateş ve Baran, 2020:72). İnsanların kendilerini özgürce ifade ettikleri, kişisel fikirlerini anlık paylaştıkları sosyal medya; gittikçe büyüyen, güçlenen ve etkileşim sağlayan platformlar olmaya devam etmektedir. Sosyal medyanın bir bilgiyi çok kısa zamanda geniş kitlelere yayması zaman içinde gücünü de artırmaktadır. Özellikle kriz zamanlarında kontrol edilmesi çok güç olan platformlar, markaların olaylara müdahalesini zorlaştırmaktadır (Doğan ve Kutlu, 2021:93).

Kriz anlarında sosyal medyada markaların en çok dikkat etmesi gereken konularından biri de marka yönetimidir. Kriz zamanlarında kurumlar çoğu zaman sessiz kalıp olayın daha az kitle tarafından bilinmesini sağlayarak, kurumunu koruduğunu düşünse de çoğu zaman sonuç istenildiği gibi olmamakta ve sorun daha geniş kitlelere yayılmaktadır.

**Tablo 9.** Sosyal Ağlarda Marka Yönetimi

| Marka Temelleri ve Araştırma Sonuçları                                                                                                                                                  | Planlama                                                                                                                                                                                                                  | Uygulama                                                                                                                                                                                                                       | Ölçümleme ve Optimizasyon                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marka değerleri</li> <li>• Hedefler</li> <li>• Kurum kültürü</li> <li>• Kurumsal kimlik</li> <li>• Dil</li> <li>• Varoluş sebepleri</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal medya stratejisi</li> <li>• Online itibar stratejisi</li> <li>• İçerik stratejisi</li> <li>• Sözcüler için iletişim stratejisi</li> <li>• Pazarlama stratejisi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum içi iletişim yönetimi</li> <li>• Sosyal CRM yönetimi</li> <li>• Diyalog yönetimi</li> <li>• Kriz yönetimi</li> <li>• Kampanya/Proje yönetimi</li> <li>• Medya planlama</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerelerde başarılı olduk?</li> <li>• Nerelerde başarısız olduk?</li> <li>• Yeni fırsatlar neler?</li> <li>• Neler öğrendik?</li> </ul> |

**Kaynak:** (koc.com.tr. Erişim Tarihi: Mart 2023:11).

Tablo 9’da kurumların sosyal medyada marka yönetimini doğru yapabilmek için gerekenleri sıralanmaktadır. Kurumların dijital platformlarda doğacak krizlere hazırlıklı

olmaları ve kolay yönetmeleri için dijital ortamın dinamiklerini iyi bilerek kendi lehlerine kullanabilecekleri fırsatlara hakim olmaları gerekmektedir.

Kriz sürecinde mağdur olduğunu düşünen gruplar var olan durumu daha da büyüterek ve kamuoyunu etkileyerek kurumun zor durumda kalması için medyada yer almak isteyebilir. Hem medyanın hem de medya aracılığıyla kamuoyunun doğru bilgiye ulaşmasını sağlamak için yönlendirilmesi, krizin büyümesini engellerken, konunun daha hızlı çözüme ulaşmasını sağlamaktadır (Canöz ve Öndoğan, 2015: 47).

Ağca'nın (2021:189), sosyal medya krizlerini başarı ile yönetmek için hazırladığı öneriler şöyledir;

- Sosyal medyada çıkan tüm krizleri büyük / küçük demeden önemsemek.
- Sosyal medya kanallarını aktif olarak kullanıp konuya uygun paylaşımlar yapmak.
- Kriz çıktığı an hemen aksiyon alıp tepki göstermek.
- Kurum tarafından kriz için bir sözcü belirleyerek tüm açıklamaları onun yapmasını sağlamak.
- Yapılan yorumları olumsuz bile olsa silinmeden nazik bir şekilde cevaplamak.
- Konu hakkında paylaşılan her şeyi takibe almak ve yorumları incelemek.

#### **2.4.1. Sosyal Medyanın Kitleler Üzerindeki Etkisi**

Sosyal medya kullanımı günden güne artarken bu platformların insanlara kendini ifade etme imkanı sunması, cazibesini perçinlemiştir. Kitlelerin bu platformlar aracılığıyla her an haberleşmeleri, hedef kitlesini daha yakından tanımak isteyen markaların da ilgisini çekmektedir. Yapılan araştırmalarda da sosyal medya kullanıcı sayılarının yıldan yıla arttığı gözlemlenmiştir. We Are Social'ın raporlarına göre ise 2020 yılından 2022 yılına kadar sosyal medya kullanıcı sayısında ciddi bir artış görülmektedir. Her ne kadar bu artış pandemi dönemindeki gibi büyük olmasa da sosyal medya platformları büyümeye devam etmektedir. Sosyal medyanın yadsınamaz bir gücü de büyük kitlelere ulaşmak istendiğinde etkili olmasıdır. Bunun en büyük örneklerinden biri de Mısır devrimi sırasında eylemcilerin Facebook ve Twitter'ı kullanarak iletişim kurmalarıdır. Olayların giderek büyümesi üzerine olaya el koyan devlet, bazı sosyal medya mecralarına erişim engeli getirip kitlelerin haberleşmelerini engellemiştir (Yenice, 2017:11).

#### 2.4.2. Kurumlar Sosyal Medyayı Neden Kullanmalı

Hayatın vazgeçilmez bir parçası olan sosyal medya kurumlar için de artık zorunlu var olmaları gereken bir alan olarak karşılına çıkmaktadır. Online mecralarda yer almak ve buradan birebir hedef kitle ile iletişim kurmak, kurumların itibarına önemli katkılar sağlamaktadır. Her zaman önemli olan itibar, sosyal medyanın hayatın her alanına hızla girmesi ve yayılmasıyla birlikte daha da önem kazanmıştır. Son yıllarda önemi artan online itibar kavramıyla birlikte sürdürülebilir itibar kavramı da gündeme gelmektedir. Sosyal medya ile krizlerden daha geniş kitlelerin haberdar olması, marka itibarına ciddi zararlar vermeye başlamıştır. Bu da online itibarın ne kadar önemli olduğunu ve yönetilmesinin zor olduğunun farkına varılmasını sağlamıştır (Akseki, 2019:112).

Sosyal medyada itibar yönetimi, hedef kitlenin algısını, sınırlarını, pozitif yönetebilme ile doğrudan ilgili olduğu için kurumların genel itibar kavramı için dikkat ettiği unsurlar dijital dünyada da geçerlidir. Arama motorlarında araştırma yapıldığında, kurumun itibarı hakkında genel bir izlenim edinildiği için online itibar yönetimi dendiğinde; “arama motoru optimizasyonu, sosyal medya takibi, bilişim hukuku ve online müşteri ilişkileri” gibi birçok kavramı akıllara getirmektedir (Yenice, 2017:47). Kurumlar bu kavramları kendi itibar politikalarıyla özleştirip online itibar yöntemlerini geliştirmektedir.

**Tablo 10.** Koç Topluluğu Sosyal Medya İtibar Yönetimi

|                                       |                                                                    |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Sosyal Ağlarda İtibar Yönetimi</b> | Sosyal medyada doğru marka yönetimi ile itibarın güçlendirilmesi   |
|                                       | Risk yönetimi                                                      |
|                                       | Dengeli paid-earned stratejisi                                     |
|                                       | Açık ve yakın iletişim                                             |
|                                       | Doğru, değerli içerik üretimi ve diyalog yönetimi                  |
|                                       | Dayanışma ve güçlü karar mekanizmaları ile hataları en aza indirme |
|                                       | Sosyal medya takibi, raporlaması, analizi, stratejik yönetimi      |

**Kaynak:** (koc.com.tr. Erişim Tarihi: Mart 2023:11).

Yukarıda yer alan 10 numaralı tabloda Koç Topluluğu’nun Sosyal Medya Yönetimi Kılavuzu’nda yer alan itibar yönetimi kurallarına yer verilmektedir. Tabloda sosyal medyada itibarı iyi yönetmek için değerli içerikler üreterek açık iletişim kurmanın önemi özetlenmiştir.

### **2.4.3. Sosyal Medya Krizleri ve Etkileri**

Dijitalleşmenin sağladığı imkanlar insanların zamandan ve mekandan bağımsız yayın yapmalarına imkan sağlarken, bireylerin duyguları, düşünceleri ve günlük hayatını ifade ettiği sosyal medya, tepkilerin dile getirildiği alanlar olarak da kullanılmaktadır (Satıcı, 2021:166). Sosyal medyanın hızlı etkileşim sağlaması orada yer alan bilgilerin hızla geniş kitlelere yayılmasına ve içinden çıkılmaz bir hal almasına neden olmaktadır. Buna yol açan en büyük etken ise içeriklerin bireysel olarak oluşturulması ve kontrolsüzce yayılmasıdır (Kayış, 2017:143). Yeni medya araçlarından biri olan sosyal medyada oluşturulan bir içeriğin saniyeler içinde yayılarak kontrolden çıkması kurumlar için özellikle kriz anlarında ciddi tehdit oluşturmaktadır. Çok farklı dinamikleri olan sosyal medyanın geleneksel medyaya göre hızlı ve etkili iletişim kurması, kriz sürecinde beklenin aksine ezberleri bozarken, doğru yönetildiğinde krizleri fırsata dönüştürülebilir (Arıcı, 2021:39).

Hızlı ve değişken dinamiklerin olduğu sosyal medyada eğer bir kriz yönetiliyorsa krizin başladığı zamanların çok kritik olduğu ve bu zaman diliminde panikle çok fazla hata yapıldığının bilincinde olunmalıdır. İlk 3-4 saat bu platformların sıkı takip edilmesi gerekmektedir. Bu zaman diliminde atılan adımlar ilerleyen saatlerde krizin seyrini belirlemektedir (Akseki, 2019:81). Sosyal medyanın kitleler tarafından çok etkin ve yaygın kullanılması hem kriz süreçlerindeki kurumların iletişim kurmasını hem de krizin yayılım hızını etkilemektedir (Aydın, 2020:1208).

### **2.4.4. Sosyal Medya Platformlarının Takibi**

Hızlı etkileşim sağlama özelliğiyle bilinen sosyal medya, her şeyin saniyeler içinde yayılmasını sağladığından takibi ciddi efor istemektedir. Sosyal medyada yer alan bir krizin geleneksel medyada yer alan krizlerden farklı ilerlemesi anlık takibi zorunlu kılmaktadır. İnsanların konuya dahil olup olumlu / olumsuz yorum yapmaları, olayın büyüyüp farklı bir boyut kazanmasına neden olmaktadır. Yaşanan bu olumsuz süreçler de bazen kurumların itibarını olumsuz etkilemektedir (Yenice, vd., 2018:3). Eğer bir kriz sosyal medyada yer almışsa kuluçka evresi, sıcak durum gibi evreler geçerli değildir. Hemen yakın takibe alınıp krizin seyri ile ilgili anlık raporlama yapılması krizin kontrol altında tutulma şansını artırmaktadır. Bu takipleri sağlıklı yapmak için tüm mecraların dinamiklerinin bilinmesi, belirli anahtar kelimelerle bulunan haberlerin doğru raporlanması önemlidir. Bunun için çoğunlukla profesyonel yardım alınmaktadır.

Haber takibi için ajansların kurdukları uyarı sistemi, krize neden olan konuyu takip ederken yorumlardaki anahtar kelime sayısına göre renkler vererek durumun nasıl bir tehlike arz ettiğini kodlamaktadır. Yayınladıkları Sosyal Medya Yönetimi Kılavuzu'nda bu uyarıları nasıl kodladıklarına yer veren Koç Topluluğu, kriz seviyelerini aşağıdaki gibi göstermektedir: (koc.com.tr. Erişim Tarihi: Mart 2023).

#### **1. ve 2. Seviye Krizler Renk Kodu: Sarı - Turuncu**

- a. Kurumsal imaja doğrudan zararı olmayacak
- b. Genel şikâyetleri ya da işleyiş aksaklıklarını kapsayan
- c. Çözümü belli olan
- d. Kurum olarak hatalı olunmayan durumlardan kaynaklanan

#### **3. ve 4. Seviye Krizler Renk Kodu: Turuncu - Kırmızı**

- a. Kurumsal imaja doğrudan zararı olabilecek
- b. Finansal varlıklara zarar verme potansiyeli taşıyan
- c. Kurum olarak hatalı olunmayan durumlardan kaynaklanan
- d. Çözümü olan fakat belli bir şablon üzerinden ilerlenemeyecek

#### **5. Seviye Krizler Renk Kodu: Kırmızı**

- a. Kurumsal imajı doğrudan zedeleyecek
- b. Finansal varlıklara zarar veren
- c. Çözümü zor ya da olmayan

### **3. ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ- BİR KRİZ KAYNAĞI OLARAK SOSYAL MEDYA: SOSYAL MEDYADAN SORUMLU YÖNETİCİLER İLE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Bu çalışmada krizlerin sosyal medyanın etkisi ile nasıl bir sürece dönüştüğü ve bu süreçte kurumların nasıl bir yol izlediğini öğrenmek amaçlanmıştır. Bunun için önce literatür taraması yapılarak bu alanda yapılan daha önceki çalışmalar incelenerek konunun çerçevesi çizilmiştir. Elde edilen bilgilerden yola çıkarak kriz zamanlarında kurumların ve kriz süreçlerinde destek aldıkları halkla ilişkiler ajanslarının kriz öncesi, sırası ve sonrası yaptıkları hazırlıklar ele alınmıştır. Hem kurum hem de ajans yöneticilerini kriz sürecine bakış açılarını öğrenmek için 5 soru hazırlanmış ve 8 yönetici ile görüşülerek bu sorulara cevap alınmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada, yöneticilerden alınan cevaplardan yola çıkarak daha sonrası yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

#### **3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Bu araştırmanın amacı; dünya genelinde sosyal medyanın çok efektif bir şekilde kullanılmasıyla birlikte kurumlar için hayati önem taşıyan krizlerin yayılma hızının sosyal medya ile birlikte artmasına değinmek ve bu platformların kriz sürecindeki etkisini, önemini göstermektedir. Bunun için bir kriz kaynağı olarak gün geçtikçe daha da önemli hale gelen sosyal medyanın kriz sürecindeki dinamiğini anlayıp kurumların nelere dikkat etmesi gerektiğini sıralamak amaçlanmıştır. Araştırmada kurumların kriz süreçlerinde danışmanlık aldıkları halkla ilişkiler ajanslarından kriz öncesi, sırası ve sonrası nasıl desteklerler aldıkları incelenmiştir. Kriz sürecini daha iyi anlamak adına hem ajans yöneticilerine hem de kurum yöneticilerine kriz süreci hakkında sorular yöneltilmiştir. Kriz ekiplerini nasıl oluşturdukları, ekibin içinde kimlerin yer aldığı, ekibe nasıl eğitimler verildiği ve organizasyon yapısı hakkında bilgi edinmek için beş soru sorulmuştur. Ayrıca teknoloji sayesinde krizler büyürken ilerleyen süreçlerde teknolojinin kriz süreçlerine nasıl etki edeceği hakkında da bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

#### **3.2. Araştırma Yöntemi**

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak bireysel görüşmeler yapılmıştır. Bu teknik katılımcıların duygularını daha iyi

ifade edip tecrübelerini yansıttığı için nitel araştırmalarda tercih edilen bir teknik olarak öne çıkmaktadır (Baltacı, 2019:370). Ayrıca sosyal olaylardaki kavramların incelenmesi aşamasında nicel araştırma yöntemlerinden daha etkili olduğu için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem derinlemesine araştırma yapılmasına, bilgilerin toplanmasına ve doğru sonuçlar alınmasına yardımcı olduğu için tercih edilmiştir (Turhan, 2023:66).

Nitel araştırma yöntemi araştırmacının küçük bir topluluktan aldığı cevaplardan derinlemesine veri elde etmesine imkan verdiği için avantajlıdır. Araştırmacı görüşme esnasında; empati yeteneği ile katılımcıları yargılamadan, bakış açlarına saygı duymalı ve katılımcılara güven vererek görüşmenin gizlilik kurallarına bağlı kalmalıdır (Salı, 2018:142).

Araştırmanın ilk aşamasında hangi konu üzerinde ilerleneceği belirlenip literatür taraması yapılmıştır. Konu hakkında ikincil kaynak taraması yapılarak daha önce bu konuda hazırlanan kaynaklar incelenmiştir. Bu sayede bilgi karmaşası önlenip zamandan tasarruf sağlamak amaçlanmıştır. Kullanılan birincil kaynaklar araştırmanın orijinal halini yansıttığından yararlıdır ve yeni yapılacak araştırmalara kaynak sağlamaktadır. İkincil kaynaklar ise birinci kaynakları özetlese de daha önceki bilgileri olduğu gibi yansıtmamaktadır (Creswell, 2017:115).

### **3.3. Araştırmanın Önemi ve Kısıtları**

Araştırma kurumlar için yönetilmesi zor süreç olan ve büyük hasara neden olan kriz konusunu ele alarak bu süreçte yapılacakların önemi ortaya koymaktır. Teknolojik gelişmelerle birlikte kriz sürecine sosyal medyanın da dahil olması kurumları daha da zorlarken, kriz anlarının bu kanallardan yönetilmesi diğer iletişim kanallarına göre daha zordur. Tüm kriz süreçlerinde kurumların yaşadıkları sorunlara değinerek bu süreçte nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında hazırlanan 5 soru İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) üyesi 4 ajans ile Türkiye’de faaliyet gösteren 4 kurumun üst düzey yöneticisine 31 Temmuz – 28 Aralık 2023 tarihleri arasında yöneltilmiş ve görüşmeler yapılmıştır. Araştırma zaman ve elde edilen verilerin birbiri ile kıyaslanmasını sağlamak açısından 4 ajans, 4 marka yöneticisi ile sınırlandırılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmanın örneklem grubu Türkiye’de faaliyet gösteren 4 kurum ve İDA üyesi 4 halkla ilişkiler ajansı arasından oluşturmaktadır. Hem krizi yaşayan kurumların hem de bu süreçte onlara destek veren ajans yöneticilerinin sürece bakışını öğrenmek için her iki tarafın görüşü alınmıştır. Kısıtlı bir zamanda daha doğru bilgiye ulaşmak ve iyi içerik oluşturmak için kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemle kriz konusunda uzmanlaşmış kurum yöneticileri ve lider ajansların başkanları ile görüşülerek kriz konusundaki uzmanlıklarından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcılarla birebir görüşme yapılmasını ve görüşme esnasında da gözlem yapılmasını sağlayan derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu araştırma tekniği araştırmacının akışa müdahale etmesini, gerekirse ek bir soru yöneltmesini sağladığı için kullanılmıştır (Bilici ve Ragıp, 2018: 745). Çalışmada kriz sürecinin işleyişini hem marka hem de ajans tarafından dinlemek için üst düzey yöneticilerle çevrimiçi görüşmeler yapılmıştır.

Örneklem grubu olarak 4 marka 4 ajans yetkilisi seçilerek hem kriz yaşayan kurum hem de kriz sırasında destek sağlayan ajansların görüşleri alınarak iki tarafında kriz sürecine bakış açısı öğrenilip araştırmaya eklenmiştir.

### **3.5. Soruların Belirlenmesi**

Araştırma için literatür taraması yapılarak konunun çerçevesi belirlenmiş ve kriz öncesi, sırası ve sonrası yapılanlar hakkında yöneticilerden bilgi almak için 5 açık uçlu soru hazırlanmıştır. Soruların genel, anlaşılır, konuyu iyi tanımlayan sorular olmasına özen gösterilmiştir. Hazırlanan soruların etik kurul izni, 08. 09. 2021 tarihinde İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul Raporu E-65836846 – 044 - 300441 karar numarası ile alınmıştır.

### **3.6. Verilerin Toplanması ve Bulguların Analizi**

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerden önce literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerle araştırma kapsamında beş soru hazırlanmıştır. Görüşme yapılması planlanan yöneticilere konu hakkında özet bir bilgi verilerek, çalışmanın akademik bir çalışma için yapıldığı, literatür taramasının da akademik

bilgilerin baz alınarak yapıldığı bildirilmiştir. Görüşmede katılımcılara elde edilen verilerin bilimsel bir araştırmada yer alacağı bilgisi verilmiştir.

Araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren 4 kurumun ve 4 ajansın üst düzey yöneticisiyle kriz süreçleri hakkında görüşme yapılmıştır. Çevrimiçi gerçekleşen görüşmelerde katılımcıların izniyle ses kaydı alınarak sonrasında bu kayıtlar deşifre edilerek, sonuç ve değerlendirmeler elde edilmiştir. Yöneltilen beş soru ile elde edilen bilgiler ışığında yöneticilerin krize genel bakış açıları öğrenilirken, kriz iletişimi sürecinde neler yaptıkları hakkında bilgi alınmıştır.

- Kriz iletişimi:

Ajanslar ve markalar krizi, bir kurumun itibarını, üst düzey hedeflerini, işleyişini ve düzenini tehdit ederek finansal sorunlar yaşamasına neden olan, satışını, pazar payını ve diğer paydaşlarıyla ilişkilerini olumsuz etkileyen, hatta bazen üretimin durmasına bile neden olan süreç olarak tanımladı.

Ajanslar ve markalar, krizlerde ilk olarak hasar tespiti yapılarak var olan olayın kuruma verdiği zararın belirlenmesi gerektiğini ve çıkan sonuca göre sorunun nasıl çözüleceğine ilişkin kararların alınması ve bu kararlara göre bir plan hazırlanmasına ise kriz iletişimi denildiğini vurguladılar.

- Kriz yönetim ekibi ve organizasyonu:

Ajanslar, kriz yönetim ekibinde yer alan kişilerin krizin içeriğiyle ve verdiği hasarla bağlantılı olarak belirlendiğini ama ekipte mutlaka üst düzey yöneticilerin yer alması gerektiğini ve hızlı kararlar almak için bu ekibe mutlaka CEO’nun da dahil edilmesi gerektiğini belirttiler. Krizin içeriğine göre ekipte kimlerin yer aldığının değiştiğini dile getseler de krizin çıktığı departman yöneticisinin mutlaka ekipte yer alması gerektiğini vurguladılar. Ekipte; kurumsal iletişim direktörü, hukuk, finans, insan kaynakları yöneticilerinin yer aldığını ve eğer üretim ile ilgili bir kriz ise üretim müdürü, kalite kontrol müdürünün, pazarlamayla ilgili krizse pazarlama müdürü, satış müdürü ve direktör seviyesindeki herkesin ekipte yer almasının doğru olacağını vurguladılar.

Markalar ise kriz ekibinde şirketlerin üst düzey yöneticilerinin yer aldığını ve krizin çıktığı birime göre liderin değişebileceğini, alınan her kararın CEO varsa ona yoksa genel

müdürlere raporlandığını belirttiler. Kurulan kriz ekiplerinde kurumsal iletişim ekibinin mutlaka yer aldığını ve insan kaynakları, pazarlama, hukuk departmanlarının yanı sıra ürün kaynaklı bir kriz ise ekibe üretim, lojistik, planlama ekiplerinin de dahil olduğunu söylediler.

- Kriz iletişiminde eğitim süreci:

*Üç ajans*, kriz eğitimlerini markalara kendilerinin verdiklerini ve bu eğitime tüm üst düzey yöneticilerin dahil olduğunu belirttiler. *Bir ajans* ise markalara krizle ilgili eğitimler vermediklerini ama şirketlerin tepe sözcülerine verdikleri medya eğitimlerini düzenli aralıklarla yenileyerek bir kriz anında gelmesi muhtemel sorulara karşı yöneticilerin stres altında soğukkanlılıklarını koruyarak cevap vermelerini sağladıklarını belirttiler.

*Dört ajans*, verilen kriz eğitimlerinde potansiyel kriz konuları üzerinde durarak kriz olduğunda nasıl davranılması gerektiğini deneyimlediklerini dile getirdiler. Ayrıca kriz eğitimlerinde kurumsal iletişim direktörlüğü /müdürlüğü başta olmak üzere tüm birimlerin üst düzey yöneticilerinin bu eğitimlerde yer alması gerektiğini belirttiler.

*Üç marka*, belirlenen kriz ekiplerine belli aralıklarla uzmanlar tarafından kriz eğitimi verildiğini ve bu eğitimlerin üst düzey yöneticilere ve kriz süreçlerine dahil olabilecek tüm fonksiyonlardaki çalışanlara verildiğini belirttiler. Alınan eğitimlerde potansiyel kriz konuları üzerinden gidilerek bir kriz gerçekleşirse kimin hangi konularda yetkili olduğu, bilgiyi kime, nasıl ve hangi kanalla aktaracağının belirlendiğini söylediler.

*Bir marka* ise, çalıştıkları PR ajansının verdiği kriz eğitimine tüm üst düzey yöneticilerin katıldığını ve bu eğitimin dışında aldıkları bir eğitimin olmadığını dile getirdi.

- Kriz zamanı planlama:

*Dört ajans*, ortada bir kriz yoksa bile çalıştıkları tüm kurumlara kriz potansiyeli olacak konularda iletişim planı hazırladıklarını ve bu plan dahilinde krizi engelleyecek önerilerde bulunurken bir kriz olması durumuna karşı farklı mecralarda yayınlamak üzere farklı açıklama metinleri hazırladıklarını dile getirdiler.

*Üç marka*, ortada kriz yoksa bile muhtemel sorunlara karşı kriz senaryoları oluşturup gerçekleşmesi halinde çözümler bulduklarını söylediler. Kriz sürecine hazırlıklı olmak ve süreci doğru yönetmek için önceden belirli hazırlıkların yapılmasının kriz anında daha hızlı kararlar alınmasını kolaylaştırdığını belirttiler.

*Bir marka* ise halihazırda madde madde yazılmış bir kriz iletişim planlarının olmadığını, yöneticilerinin kriz konusundaki tecrübeleri sayesinde konulara anlık olarak müdahale ettiklerini ve gerektiğinde danışmanlık aldıkları PR ajansından da böyle bir desteği alabileceklerini belirtti.

- *Teknoloji iletişimi ile kriz yönetimi:*

*Dört ajans ve üç marka*, kriz anları insanların kendini güvende hissedip ikna olmak istediği zamanlar olduğu için o duygusal noktaya teknoloji ile dokunmasının imkansız olduğunu ve makinelerin insanlar gibi empati yeteneğine sahip olamayacağını dile getirdiler. Kriz anında istenilen güvende olma hissini teknolojinin yakın zamanda verebileceğini ama hızlı takip ve mesaj oluşturarak geri dönüşleri hızlandırmasının kriz yönetiminde etkili olacağını düşündüklerini ifade ettiler. Bu yüzden bir kriz anının tamamen teknoloji ile yürütülebileceğine şimdilik inanmadıklarını belirttiler.

*Bir marka*, şu an kriz sürecinde ajanslarla nasıl çalışılıyorsa gelecekte AI'nın da böyle bir partner olarak görüleceğini ve süreçte önemli bir rolünün olacağını söyledi. Büyük olasılıkla sürecin içinde hep insan faktörünün olması gerektiğini de ekleyerek, teknolojinin gelişmesi ile birlikte çoğu işte insan faktörünün minimize edileceğini ve gittikçe işlerin AI'nın kontrolüne bırakılacağını düşünmekte.

**Tablo 11.** Derinlemesine Mülakat Bulguları Analizi

|                                                                               |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Kriz nedir?<br/>Kriz iletişimi nedir?</b>                               | <b>4 Ajans<br/>4 Marka</b> | Kriz, kurumun itibarını, üst düzey hedeflerini, işleyişini ve düzenini tehdit eden sorunlardır.                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                               | <b>4 Ajans<br/>4 Marka</b> | Kriz iletişimi krizin verdiği hasarı tespit ederek hazırlanan çözüm planlarının uygulanmasıdır.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>2. Kriz yönetim ekibinde kimler yer alıyor?</b>                            | <b>4 Ajans</b>             | Kurumsal iletişim direktörü, hukuk, finans, insan kaynakları ve eğer üretim ile ilgili bir kriz ise üretim müdürü, kalite kontrol müdürü, pazarlamayla ilgiliyse pazarlama müdürü, satış müdürü ve direktörler dahil ediliyor.<br>Ekipte üst düzey yöneticilerin yer almalı ve ekibe mutlaka CEO dahil edilmelidir. |
| <b>Kriz ekibinin organizasyon yapısı nasıl?</b>                               | <b>4 Marka</b>             | Üst düzey yöneticiler yer alıyor.<br>Krizin çıktığı birime göre organizasyon yapısı değişiyor.<br>CEO varsa organizasyon şemasının en üstünde yer alıyor, yoksa genel müdürler bulunuyor.                                                                                                                           |
| <b>3. Kriz ekibine eğitimleri veriyor?</b>                                    | <b>3 ajans</b>             | Kriz eğitimlerini markalara kendileri veriyor.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                               | <b>1 Ajans</b>             | Kriz eğitimi vermiyor, yöneticilere verilen medya eğitimlerini düzenli aralıklarla yeniliyor.                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                               | <b>3 Marka</b>             | Eğitimler belirli aralıklarla dışardan destek alınan uzmanlar tarafından veriliyor.                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                               | <b>1 Marka</b>             | PR ajansının verdiği kriz eğitiminin dışında aldıkları bir eğitimin bulunmuyor.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Eğitim alan ekipte kimler yer alıyor?</b>                                  | <b>4 Ajans</b>             | Eğitim kurumsal iletişim direktörlüğü /müdürlüğü başta olmak üzere tüm birimlerin üst düzey yöneticilerine veriliyor.                                                                                                                                                                                               |
|                                                                               | <b>4 Marka</b>             | Eğitim alan ekipte kriz süreçlerine dahil olabilecek tüm fonksiyondaki yönetici ve çalışanlar yer alıyor.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>4. Kriz yokken olası risklere karşı kriz planı hazırlıyor musunuz?</b>     | <b>4 Ajans</b>             | Çalıştıkları tüm kurumlara kriz iletişimi planı hazırlıyor.                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                               | <b>3 Marka</b>             | Muhtemel sorunlara karşı kriz senaryoları oluşturuyor.                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                               | <b>1 Marka</b>             | Hazırlanmış bir kriz iletişim planları yok, yöneticilerinin kriz konusundaki tecrübeleriyle müdahale ediliyor.                                                                                                                                                                                                      |
| <b>5. Teknoloji ile kriz yönetiminde nelerin değişeceğini öngörüyorsunuz?</b> | <b>4 Ajans<br/>3 Marka</b> | Kriz anları insanların kendini güvende hissedip ikna olmak istediği zamanlar olduğu için teknolojinin o duygusal noktaya dokunmasının imkansız olduğunu ama hızlı takip ve mesaj oluşturmada teknolojinin etkili olabileceğini düşünüyor.                                                                           |
|                                                                               | <b>1 Marka</b>             | Şu an ajanslarla nasıl çalışılıyorsa gelecekte AI'nın da böyle bir partner olacağını ve sürecin içinde hep insan faktörünün olması gerektiğini düşünüyor.                                                                                                                                                           |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Krizler beklenmeyen zamanlarda, ansızın gelişen olaylar olduğu için stres, gerilim ve baskısının fazla olduğu anlardır. Dakikaların, hatta saniyelerin çok önemli olduğu kriz zamanlarında, olayların geniş kitlelere yayılmadan kontrol altına alınması için her adımın dikkatle atılması gerekmektedir. Araştırmalarda ulaşılan bilgilere göre yaşanan krizler incelendiğinde alınan kararların işin uzmanı kişilerce onaylanması, krizin daha az zararla atlatmasını sağlamaktadır. Krize neden olan olayı doğru analiz etmek, kontrolden çıkmasını engelleyecek önlemler almak, olayın çıkış nedenini bulmak ve krizin doğru yönetilmesi için önemlidir. Tanımlanan soruna yönelik uygun çözümler üretilmesi, yeni çıkacak sorunlara karşı da hazırlıklı olmaya yardımcı olacaktır.

Kriz dönemlerinde proaktif davranıp erken uyarıları fark etmek, krizi daha oluşmadan engellemeyi sağlasa da eğer kriz sinyalleri fark edilmeyip kriz gerçekleştiyse, reaktif kriz yönetimi uygulanarak olaydan en az hasarla kurtulmak amaçlanır. Hatanın toleransının olmadığı bu dönemde bir hata varsa bunu kabul edip düzeltilmesine önem verilmelidir. Yapılan tüm açıklamalarda sadece kriz anı yapılanlar değil kriz bittikten sonra yapılacak çalışmalara da yer verilmelidir. Verilen kararları kamuoyu ile paylaşmadan önce kurum çalışanları ile paylaşım durum hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır (Demirtaş, 2021:17).

Kriz süreci; korku, gerilim, endişe, panik, güvensizlik ve psikolojik baskının yüksek olduğu, zamanın hızla aktığı an olarak tanımlansa da araştırmacılar genelde bu süreci öncesi, sırası, sonrası diye üçe ayırmaktadır. Bu süreçlerin planlamasının önceden yapılması ise krizin seyrini değiştiren önemli bir etkenlerdir. Bozgeyik, (2008:32) kriz sürecini; önleme, etkinlik artırma, tepki gösterme, düzeltme ve çıkış aşaması olarak dört aşamada vermektedir. Önleme aşamasında kriz etkisini hafifletmek veya ortadan kaldırmak için uğraşılır. Etkinlik artırma aşaması ise krizin daha az zararla atlatılması için aksiyonlar alındığı dönemken, tepki aşaması krize neden olan olayın bulunup çözümünün belirlendiği süreçtir. Düzeltme aşamasında ise krizin kuruma verdiği zararı telafisi etmek için yapılan çalışmalar yer alır. Eğer bahsedilen bu süreçler doğru yönetilirse hem krizin seyri değişir hem de kurumun krizden daha az zarar görmesini sağlar.

Ortada bir kriz varsa öncelikle nedeni, boyutu belirlenir. Çıkan sonuçlara göre en doğru çözümleri bularak iletişim stratejisi geliştirilmesi, sürecin daha hızlı ve sağlıklı

ilerlemesini sağlamaktadır. Araştırmada elde edilen bilgilerle krizin ne kadar zarar verdiği, nasıl riskler barındırdığı, boyutu, kapsamı, ne kadar tepki aldığı, alınacak kararların belirlenmesinde etkilidir. Riskler belirlenirken de sadece meydana gelen olay değil bununla bağlantılı olarak gelişebilecek krizleri de düşünüp değerlendirmeler yapılmalıdır.

Kriz anları kurumların kamuoyu tarafından izlendiği hassas dönemlerdir ve kamuoyu kriz hakkında güncel bilgilere ulaşmak için kurumun açıklamalarını yakından takip eder. Bunun için kriz başladığında şirketin resmi hesaplarından bir iki saat içinde resmi açıklama yapmak çok önemlidir. Bu sayede spekülasyon haberlerin önüne geçerek kurumun konuya titizlikle yaklaştığı, şeffaf olduğu ve krizi çözmek için elinden geleni yaptığını, samimi bir şekilde kamuoyuna anlatması gerekmektedir. Özellikle tüm paydaşlar ve rakiplerin kurumu yakından takip ettiği bu dönemde, yapılan açıklamaların insanların zihninde yeni soru işaretleri oluşturmayacak kadar şeffaf, samimi ve dürüst olması, krizin büyümesini engelleyebilir.

Kriz iletişim stratejilerini belirlerken her konunun değerlendirmesi ve zamanla bu belirlenen stratejilerin güncellenmesi, kriz anında çabuk aksiyon alınmasını kolaylaştırmaktadır. Öncelikle krizin bir haritası çıkarılıp hemen müdahale edilmeli mi yoksa krizin seyri biraz takip edilmeli mi, buna karar verilmelidir. Bazı krizlerde kurumun krize karşı sessiz kalması krizin daha da büyümesine neden olurken, bazen de sessiz kalmak olayın büyümesini engellemektedir. Kriz duyulmuşsa önce çalışanlara, paydaşlara, hedef kitlelere yönelik bir açıklama yaparak onların görüşlerini almak, kendilerini güvende ve değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Medya aracılığı ile de tüm kamuoyuna bilgi vermek, ortada dolaşan spekülasyonlara karşı kuruma olan güveni arttırmaktadır.

Krizin iletişimini doğru yapmak için en önemli noktalardan biri de kriz ekibi kurmaktır. Bu ekibi oluştururken, stres altında çalışabilecek, bilgi ve uzmanlığı ile öngörülerde bulunabilecek, sorumluluk alma potansiyeline sahip kişilerin seçilmesi, krizin seyrini belirleyen önemli bir etkidir. Kriz takımını oluştururken seçilen sözcünün hitap yönünün güçlü ve ikna edici olmasına dikkat edilmelidir. Konusundaki uzmanlığı ile öne çıkan, kamuoyu tarafından güvenilir addedilen kişilerin kriz sözcüsü olarak konumlandırılması, kamuoyu nezdinde güveni artıracaktır. Yöneticilerin krizi yönetirken

tek amacı hayatta kalmak değil, kurumun var olan itibarını da korumak olmalıdır. Kriz anlarında yöneticilerin etkin yönetim becerileriyle proaktif davranıp değişimleri öngörerek ileriye yönelik kalıcı adımlar atması, ileride var olabilecek durumlara karşı hazırlıklı olmayı sağlayacaktır.

Her aşamasının dikkatle yönetilmesi gereken kriz anları, kurumların büyük itibar ve maddi kayıp vermelerine neden olmaktadır. Krizler kurumlara olan güveni sarsarken, hedef kitle ve kurum arasında güçlü bir bağ / sadakat varsa, kurumun savunucusu bile olabilirler. Eğer kurum; itibarlı, güven duyulan bir kurum ise süreçte şeffaf olup çözüm üretir ve hedef kitlesinin olaya daha pozitif yaklaşmasını sağlar. Krizin nedenleri ve hedef kitlesinin krize bakışı, bir kurumun krizle müdahalesine yön vermektedir.

Yaşanan tüm krizler kendi içinde farklılıklar gösterse de günün sonunda hepsi marka imajına, itibarına büyük zarar verebilmektedir. Araştırmayı hazırlarken son yıllarda giderek önemi artan itibar kelimesinin Google aramasına bakıldığında 1.580.000 sonucu olduğu gözlemlenmiştir. İtibarın para ile satın alınmaması ve kurumların yıllar içinde hedef kitlesinin zihninde oluşturduğu algının sonucu olması, önemini daha da artırmaktadır. Bu nedenle kriz anlarında bu algıyı korumak için itibar yönetimine dikkat etmek gerekmektedir.

Kriz ve krizin iletişimi kavramı dijitalleşme ile birlikte yeni bir evreye girmiştir. Dijitalleşmenin etkisiyle sosyal medya kullanımının gün geçtikçe artması, krizlerin önemli bir bölümünün bu platformlara taşınmasına zemin hazırlarken, kriz yönetimini zorlaştırmaktadır. Olayların geniş kitlelere yayılması kolaylaştıran sosyal medya, kurumların bu platformdan korkmalarını ve yakından izlemelerini sağlamaktadır.

Hem dünyada hem de Türkiye’de online mecraların etkisi artık yadsınamaz hale gelmesi bu kanalların gücünü artırırken DataReportal’s Ocak 2023 raporuna göre Türkiye’de 71,38 milyon internet kullanıcısı bulunmaktadır. ([datareportal.com](https://datareportal.com). İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023). Etkileşimin bu kadar yüksek olduğu bu platformları dikkate almamak, takip etmemek veya oradan gelen tepkileri duymamak, kriz sürecinin yönetilmesini zorlaştırmaktadır.

Krizlerde kurumun süreci doğru yöneterek hedef kitlesinin yayında yer alması ile sonuca ulaşılmaz. Krizler bitse bile kurumun yaşadığı itibar kaybını telafi etmek, verilen

kararların sonuçlarını sorgulamak, kurumun aldığı hasarı belirlemek, sonraki süreçler için çok önemlidir. Tüm nedenler ve sonuçlar incelenerek kaybolan güveni, itibarı geri kazanmak için etkin bir planlama yaparak, itibar yönetimi süreci başlatılmalıdır. Aynı zamanda kurumun rutin çalışma düzenine dönmesi, içte yaşanan huzursuzlukların güvenle aşılması ve finansal durumun düzeltilmesi için hızla yeni kararlar alınıp hayata geçirilmelidir. Yaşanan tüm süreçte izlenen yol ve alınan risklerin hesaplanması, daha sonra yaşanması muhtemel krizler için yol gösterecektir.

Bu araştırmada kriz süreçlerinin aşamaları ve zorlukları sıralanırken, krizler doğru strateji ile yönetilirse fırsata bile dönüşebileceğine yer verilmektedir. Araştırma sonucu elde edilen tüm bilgiler derlenerek konu hakkında bir değerlendirme yapılmıştır. Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde hem kurum hem de ajans yöneticilerinin yer aldığı çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır.

### **1. Bu alanda çalışan kurum ve ajans ekosistemindeki kişilere öneriler**

Kriz anlarına hazırlıklı olmak için hem kurum hem de ajansın öngörülleri, yaklaşımı önemli olduğundan iki tarafın da birbirini etkilemeden aynı kurum için riskleri sıralamaları önemlidir. Kurumlar için bir dış göz olan, farklı sektörlerdeki krizlerle karşılaşmış ve bu krizleri başarı ile yönetmiş danışmanlık ajanslarından destek alarak kriz riski gördükleri konular hakkında kriz planı hazırlamalarını istenmesi, kurumun riskli bulunduğu konuları ajansa aktarması, birlikte çözümler geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu sayede bazen riskli görülen konu krize dönüşmeden alınan önlemlerle çözüme ulaşabilir veya engellenemeyip krize dönüşse bile daha hızlı müdahale edilerek daha az hasarla atlatılması sağlanabilir. Araştırmadan elde edilen bilgiler ışığında kurumların ajanslarla iş birliği yaparak konuyu daha da derinleştirmek için içsel / kurum içi ve dışsal /kurum dışı olmak üzere konuyu geniş çaplı ele almalarının fark edilmeyen ve krize neden olabilecek sorunların belirlenmesini sağlayacaktır.

### **2. Gelecekte bu alanda araştırma yapacaklara öneriler**

Nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak yapılan görüşmelerde sekiz üst düzey yöneticiye yöneltilen beş soruya farklı cevaplar alınması, bundan sonra yapılacak çalışmalarda daha geniş örneklem grubunun seçilmesi ve daha fazla soru sorulmasının yararlı olacağı öngörülmektedir. Ayrıca görüşmelerin markaların

kendi danışmanlık ajansları ile birlikte yapılması ve her iki gruba da aynı soruların yöneltilmesi, iki tarafın da krize olan bakışını daha iyi açıklayacağı düşünüldüğünden daha faydalı olacaktır. Örneklem grubunun geniş tutulması, daha önce farklı krizleri yöneten kişilerin tecrübelerini paylaşmasını, farklı bakış açıları ve görüşlerin karşılaştırılmasını sağlayacağından, çalışmalara değer katacaktır. Örneklem grupları sektör bazlı seçilerek daha derinlemesine incelemeler yapılabilir. Bunun için teknoloji moda, gıda vb. ilgilenimi yüksek sektörlerden farklı kurumlar seçilerek incelenebilir. Bu, nitel araştırmadaki bulgulardan yola çıkarak nicel bir araştırma yönetimi ile test edilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmacının sadece literatür taraması ve derinlemesine görüşmelerle edindiği bilgilerle kalmayıp konuyu daha iyi anlaması için gözlemler yapmasının önemli olacağı sonucuna varılmıştır. Bu yüzden araştırmacının kriz ekiplerinde yer alarak süreci birebir gözlemleyerek kendi deneyimlerini katması, gerçekleri daha iyi yansıtmayı, raporlanmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adalı, G. Aktaş, P. Ü. ve Aydın, Ş. (2022). Kriz İletişiminde Femvertising Stratejisinin Kullanımı: Dardanel Ton “Elinize Sağlık” Reklamı Örneği. Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi, 5(2), 259-282. <https://doi.org/10.33464/mediaj.1131673>
- Ağca, A. T. (2021). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Dardanel Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre İncelenmesi. Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi(18), 170-193.
- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (45). 245-247.
- Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (14), 1-20.
- Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. Selçuk İletişim, 4(2), 141-157. <https://doi.org/10.18094/si.24578>.
- Akpulat, F. (2019). Yalan Haberler ve Sosyal Medyada Kriz İletişimi Yönetimi. Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Stratejik İletişim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı.
- Akseki, S. (2019). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Kurumsal Markalara İlişkin Değerlendirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Aksoy, M. ve Faiz, E. (2018). Pazarlama Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımının Online Satışlar Üzerindeki Rolü: Muhafazakar Giyim Sektörü Örneği. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.3 (5). 62-81.
- Aldemir, Ö. H. (2020). Kurumsal İtibarın Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü. Ege Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Almaçık, Ü. (2011). Kurumsal İtibari Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 7. 65-96.
- Anahtar, N. A. (2018). Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Yöneticilerin Rolü: Özel Hastane Grubunda Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Arıcı, A. (2021). Dijital Çağda Kriz İletişim Sürecinde Yaşanan Bir “Bug”:Cyberpunk 2077. Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi. 39.
- Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 18. 179-190.

Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. Öneri Dergisi, 6(21), 51-58. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.680076>

Ateş, N. B. ve Baran, S. (2020). Kriz İletişiminde Sosyal Medyanın Etkin Kullanımı: Covid-19 (Koronavirüs) Salgınına Yönelik Twitter Analizi. Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi, (16), 66-99.

Aydın, G. (2020). Sosyal Medya ve Kriz İletişimi. Selçuk İletişim Dergisi 13 (3). 1202-1230.

Aydın, İ. E. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Kullanımları Üzerine Bir Araştırma: Anadolu Üniversitesi Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35. 373-386.

Aydınlı, Ş. G. I. (2020). Halkla İlişkiler Perspektifiyle Yapay Zekâ (A.I.). Turkish Studies - Social Sciences. 2283-2300.

Bahar, B. (2019). Kurumsal İtibar ve Kuramsal Temelleri. Journal of Yasar University. 14/55. 226-236.

Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>.

Bat, M ve Yurtseven, Ç. T. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 2(3), 197-223. <https://doi.org/10.19145/guifd.74720>.

Batu, M ve Yanık, A. (2020). Yeni Medyanın Dijital Toplumu Sosyal Medya & Ödüllü Kampanya. İKSAD Yayınevi.

Bayır, K. D. (2020). Uluslararası Krizler ve İnsan Hareketliğinin Araçsallaştırılması. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Doktora Programı.

Bayrak, P. Risk ve Kriz Yönetimi. [www.academia.edu/8859999/Risk\\_ve\\_Kriz\\_Y%C3%B6netimi](http://www.academia.edu/8859999/Risk_ve_Kriz_Y%C3%B6netimi). Erişim Tarihi: 05.07.2012. 2.

Bendaş, K. (2022). Dijitalleşen Dünyada Medyanın Dönüşümü: Geleneksel Medyadan Yeni Medyaya Geçiş ve Türkiye’de İnternet Haberciliği. Anasay(22), 373-396. <https://doi.org/10.33404/anasay.1185803>

Beykoz Üniversitesi. (2020). Pandemi Geleneksel Medyaya Güveni Artırdı. [https://beykoz.edu.tr/content/editor/5eb3b25106b36\\_beykozuni-medyaarastirma.pdf](https://beykoz.edu.tr/content/editor/5eb3b25106b36_beykozuni-medyaarastirma.pdf). Erişim Tarihi: Haziran 2023.

Bilici, N. ve Ragıp Pehlivanlı, R. (2018). Innovation And Global Issues Congress IV. Antalya.

Bilmez, E. (2011) “Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 14(1-2), 161-172.

Bitlis, C. E. (2021). Kriz Yönetiminde Kurumsal İtibarın Önemi: Türkiye’nin En İtibarlı Kurumları Özelinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kurumsal İletişim Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Bozgeyik, A. (2008). Krizlerden Yükselerek Çıkın. Beta Yayıncılık. 1. Baskı.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara. Siyasal Kitabevi. 6. Baskı.

Canbulat, Ş. (2023). Doğal Afetler ve Olağanüstü Durumlarda Görülen Salgın Hastalıklar. Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 3 (1), 47-64.

Canöz, K. ve Öndoğan, A. G. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 3(1), 36-61. <https://doi.org/10.19145/guifd.15810>.

Cengiz, H. (2014). Kurumsal İtibar Yönetimi: Türkiye’de Bir Kurum Üzerine İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Creswell, J. W. (2017). Eğitim Araştırmaları Nicel ve Nitel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi. İstanbul. Edam Yayın.

Çalık, A. (2021). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Eğitim Yayınevi. 1. Baskı. Konya.

Çetintaş, H. B. (2019). Her Yönüyle İletişim ve Halkla İlişkiler. Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık. 1. Baskı. İstanbul.

Çiteki, M. (2016). İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Datareportal.com. (26 OCAK 2023). Digital 2023: Global Overview Report. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>. İnternet. Erişim Tarihi: Mart 2023.

deloitte.com. Küresel Pazarlama Trendleri 2021. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consulting/gmt/ceviklik-kuresel-pazarlama-trendleri-2021.pdf>. İnternet, Erişim Tarihi: Temmuz 2023.

Demirtaş, B. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Sosyal Medya: Twitter Üzerinde Kriz İletişimi ve Yönetimi. Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yeni Medya ve Gazetecilik Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. 17.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23(23), 353-373.

dijidijital.com. Türkiye Sosyal Medya İstatistikleri 2022. <https://www.dijidijital.com/turkiye-sosyal-medya-istatistikleri-2022/>. İnternet. Erişim Tarihi: Ekim 2022.

Diyadin, A. ve Özdi, T. (2017). Krizlerle Baş Etmede Sosyal Medyanın Yeri ve Önemi. Ege Akademik Bakış, 17(3). 407-418.

Doğan, E. ve Kutlu, A. (2021). 8. Dijital Medyada Kriz İletişimi ve Etik. Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi. 93.

Duğan, Ö. (2018). Sosyal Medya Kaynaklı Krizlerin 'İmaj Restorasyon Teorisi' Açısından Örnek Olaylar Üzerinden İncelenmesi. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi (29), 293-313.

Duğan, Ö. Koç, B. (2020). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Kriz Tepki Stratejilerinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. İstanbul University Journal of Communication Sciences, 59, 127-159.

Entrepreneur.com. (1 Ağustos 2021). Halkla İlişkilerde Yapay Zekadan Nasıl Yararlanılır?. <https://www.entrepreneur.com/science-technology/how-to-leverage-artificial-intelligence-in-public-relations/376764>. İnternet, Erişim Tarihi: Nisan 2023.

Er, G. (2008). Sanal Ortamda İtibar Yönetimi. Cinius Yayınları. 1. Baskı. İstanbul.

Genç, F. (2013). Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği. Selçuk İletişim, 5(3), 161-175. <https://doi.org/10.18094/si.14572>

Gök, B. (2016). Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisini Anlatmaya Yönelik Bir Çalışma. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), 89-101.

guvenliweb.org.tr/. (Şubat 2023). Türkiye Dijital 2023 Türkiye'nin Nüfus, İnternet, Sosyal Medya, Mobil, E-ticaret ve Dijital Pazarlama Göstergeleri. <https://www.guvenliweb.org.tr/dosya/HQTLP.pdf>. İnternet, Erişim Tarihi: Eylül 2023.

Gültekin, M. K. (2002) Krizde Yönetim, Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları. Alp Yayınları. İstanbul. 89.

Güneş, İ. S. (2016). Kurumsal İtibar Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Güney, S. A. (2002). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (1). 59-78.

Güzel, C. (2020). Sosyal Medyanın Neliği, Gelişimi ve Kullanım Alanları Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. Sosyolojik Düşün, 5(2), 93-112. <https://doi.org/10.37991/sosdus.834698>.

Haşit, G. (1999). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

hburturkiye.com. "Yeni Normal"de Müşteri Marka İlişkisi. <https://hburturkiye.com/blog/yeni-normal-de-musteri-marka-iliskisi>İnternet. Erişim Tarihi: Temmuz 2020).

Hitay, B. (2014). İşletmelerde Kriz Yönetimi. A & G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü.

icisleri.gov.tr/. (2020). Kriz İletişim Yönetimi Rehberi. İç Güvenlik Stratejileri Daire Başkanlığı. <https://bit.ly/2G9xKtP>. İnternet. Erişim Tarihi:13 Mayıs 2023. 21-31-36.

itucekirdek.com. (2021). <https://blog.itucekirdek.com/halkla-iliskiler-faaliyetlerinde-yapay-zekanin-kullanim-alanlari/>. İnternet. Erişim Tarihi: Nisan 2023.

Kadıbeşegil, S. (2001). Kriz Geliyorum Der. MediaCat Akademi. 1. Baskı.

Kantar, G. Gülay, İ. ve Kılıcı, H. (2018). Siyasal Krizler Karşısında Liderlerin Davranışları ve Ekonomiye Etkileri. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 5(1), 5-19.

Kantaş, H. (2023). Kriz Yönetiminde Yapay Zeka: Süreklilik ve Dayanıklılık için Akıllı Çözümler. <https://www.bthaber.com/kriz-yonetiminde-yapay-zeka-sureklilik-ve-dayaniklilik-icin-akilli-cozumler/>. İnternet. Erişim Tarihi: Temmuz 2023.

Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi (49).

Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergi, 13. 1-15.

Kayış, C. (2017). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi. İletişim Çalışmaları Dergisi Sayı, 3, 4. 139-143.

Kernisky, D. (1997). "Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990", Journal Of Business Ethics, 16: 843-853.

Kılınç, Ö. (2018). Kriz İletişiminde Duygular, Satın Alma Niyeti ve Kültür: Kriz Türleri ve Tepki Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Koc.com.tr. <https://www.koc.com.tr/medya-merkezi/kilavuzlar>. İnternet. Erişim Tarihi: Mart 2023.11-18.

Kotler, P. (2021). Pazarlama 5.0. Kapital Medya.

Kökden, Y. (2021). Sosyal Medya ve Digital Medya Haber Sarmalı: Koronavirüs İncelemesi. İstanbul Aydın Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. 40-42-74.

Kupperman, R. H. Wilcox, R. H ve Smith, H. A. (1975). Crisis Management, Some Opportunities Science, Vol. 18.

Küçük, F. ve Bayuk, M. N. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 2(7), 795-808. <https://doi.org/10.19168/jyu.54077>

Nayman, M. H. (1995). İşletmelerde Kriz ve Kriz Yönetimi: Sigorta Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. 23.

Okay, A. (2002) “Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2(12). 473-498.

Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2).

Olkun, E. O. (2017). Medya Haberlerinin Güven Algısı Üzerinde Etkili Olan Faktörler: Konya Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı Gazetecilik Bilim Dalı. Doktora Tezi.

Özcan, Ş. (2021). Etkili Kriz Yönetimi. İksad Yayınevi. Ankara.

Öztamur, K. (2019). Kriz İletişiminde Halkla İlişkilerin Fonksiyonel Rolü ve Etkisi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Yüksek Lisans Tezi.

Öztürk, A. (2011). Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11 (21). 430.

Öztürk, A. (2011). Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(21), 427-450.

Öztürk, İ. D. (2017). Stratejik Halkla İlişkiler Kapsamında Kriz Yönetimi: Türkiye’de Krizlerin Algılanması Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Patan, G. N. (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Pira A. ve Sohodol, Ç. (2020) Kriz Yönetimi; Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme / İletişim Yayınları. 6. Baskı.

Rogers, D. L. (2016). Dijital Dönüşümde Oyunun Kuralları. Optimist Yayın Grubu. 39-40-41.

Salı, J. B. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1619. Eskişehir.

- Sarioğlu, E. B. (2019). Dijital Halkla İlişkiler. Eğitim Yayınevi. 1. Baskı. Konya.
- Satıcı, H. (2021). 8. Uluslararası İletişim Günleri Dijital Çağda Kriz İletişimi Sempozyumu. Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi. 166.
- Soldan, T. N. K. (2022). The Journal Of International Scientific Researches. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 7(2).
- Solmaz, B. (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi, Selçuk İletişim, 4 (3). 65-72.
- Şengül, O. (2021). Dijital Pazarlama. Ceres Yayınları.12. Baskı. 73-74.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1). 149-160
- Tanyıldız, N. İ. (2021). Dijital Dünyada Halkla İlişkiler. 92.
- Taşkıran, H. B. (2022). Kamusal Halkla İlişkiler Bağlamında Belediyeler ve Sürdürülebilirlik Uygulamaları: Türkiye’deki Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme. Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi (39), 31-53. <https://doi.org/10.17829/turcom.1017789>.
- Temelli, U.E. ve Yaşlıoğlu, D.T. (2017). Kriz Yönetimi ve Türkiye’deki İşletmelerde Kriz Yönetimi Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, The Journal of Academic Social Science, 5(51), 236-237.
- Terzi, E. (2022). Davranışsal Pazarlama. Efil Yayınevi. 89.
- Tuğcu, Ş.T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. Selçuk İletişim, 3(2), 16-22. <https://doi.org/10.18094/si.44012>
- Turhan, N. (2023). Sosyal Medya Kullanıcılarının Sahte Hesap Kullanımı ve Stalking Eylemleri İle Öz Güven Eksikliği İlişkisine Yönelik Nitel Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo, Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı Radyo ve Televizyon Bilim Dalı. Konya.
- Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Yönetimi. 2. Baskı. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- TDK. [www.tdk.org.tr](http://www.tdk.org.tr). İnternet. Erişim Tarihi: 21.04.2022.
- TÜİK. (26 Ağustos 2022). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması, 2022. [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2022-45587](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2022-45587). İnternet. Erişim Tarihi: Mayıs 2022.
- Tüz, M. V. (2014). Kriz Yönetimi, Uygulama İçin Temel Adımlar. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tüz, M. Haşit, G. İpçioğlu, İ. ve Süher, İ. K. (2019). Kriz İletişimi ve Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayını 2818. Açıköğretim Fakültesi Yayını 1776.
- Uab.gov.tr. (2022). Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı: Fiber Altyapı 471 Bin Kilometreye Ulaştı, İnternet Kullanımı Arttı. <https://www.uab.gov.tr/haberler/ulastirma-ve-altyapi->

bakanligi-fiber-altyapi-471-bin-kilometreye-ulasti-internet-kullanimi-artti. İnternet, Erişim Tarihi: Ocak 2023.

Uzunoğlu, E. ve Öksüz, B. (2008) “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü” Selçuk Üniversitesi Dergileri, 5(3). 111-123.

Vural, Z. B. A ve Bat, M. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma. Journal of Yasar University. 20(5) 3352.

Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. Corporate Reputation Review, 12(4).

Wikipedia.org. İnternet, Erişim Tarihi: Ekim 2022.

Yazar, F. (2020). Kaos Teorisi ve Kriz İletişimi: Belirsizlik Ortamında İletişim Yönetimi. Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 112-120.

Yenice, A. (2017). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurumsal İtibarla İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. 11-16-19-47-57.

Yenice, A. Pirtini, S. ve Ataman, G. (2018). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı İle İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (3) 1-20.

Yıldız, G. (2021). Yeni Nesil Pazarlama. Eftalya Kitap. 122.

Yılmaz, M. K. (2020). Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Markaların Kriz İletişim Stratejilerinde Sosyal Medya Kullanımları Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, Ö. D. (2004). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3(6), 99-132.

## **EK -1: Sorular**

Kriz nedir ve sizce kriz iletişimi nedir?

Kriz yönetim ekibinde kimler yer alıyor, organizasyon yapısı nasıl?

Kriz ekibine eğitimler veriyor musunuz? Eğitimi kimler veriyor, nasıl eğitimler veriyorsunuz ve eğitim alan ekipte kimler yer alıyor?

Ortada kriz yokken olası risklere karşı bir kriz planı hazırlıyor musunuz?

Gelecekte teknoloji iletişimi ve kriz yönetimi ikileminde nelerin değişeceğini, nasıl bir yönetim süreci olacağını öngörüyorsunuz?

## **EK -2: Görüşme Yapılan İsimler**

### **1. Ajans: Bersay İletişim Grubu Ajans Başkanı Deniz Saydam**

Lisans eğitimini Galatasaray Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nde tamamlayan Dr. Deniz Saydam, İngiltere'de Surrey Üniversitesi'nde İletişim ve Uluslararası Pazarlama dalında yüksek lisans yapmıştır. Saydam, doktorasını Marmara Üniversitesi'nde halkla ilişkiler alanında tamamladıktan sonra profesyonel kariyer hayatına Bersay İletişim Danışmanlığı'nda başlamıştır. Saydam, hemen ardından DEVA Holding'de Pazarlama ve Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı, Deloitte Türkiye'de Pazarlama ve Kurumsal İletişim Müdür Yardımcısı ve JLL Türkiye Kurumsal Pazarlama Direktörü olarak çeşitli görevler üstlenmiştir. Dr. Deniz Saydam Bersay İletişim Danışmanlığı Ajans Başkanı olarak devam etmektedir.

### **2. Ajans: Zarakol İletişim Hizmetleri Ajans Başkanı Necla Zarakol**

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın Yayın Yüksekokulu Radyo-Televizyon bölümünü bitirdi. Ardından TRT Haber Merkezi'nde (1971-1981) bir süre çalıştıktan sonra Güneş Gazetesi'nin Ankara Bürosu'nda kıdemli muhabir ve İstanbul'da da Haber Müdür Yardımcısı olarak görev aldı. 1985-1990 yılları arasında Okan Holding Halkla İlişkiler Müdürlüğü yapmasının ardından TRT İstanbul Televizyonu'nda "Bizim İnsanlarımız" programının danışmanlığını yaptı. 1991-1992 yılları arasında RPM Radar'da PR Direktörlüğü görevinin ardından 1992 yılının sonunda Zarakol Halkla İlişkiler Şirketi'ni kurdu. Necla Zarakol, Zarakol Halkla İlişkiler Şirketi'nde Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevine devam etmektedir.

### **3. Ajans: Artı İletişim Yönetimi Yönetici Ortağı Esra Şengülen Ünsür**

Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü mezunudur. Farklı alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında görev aldıktan sonra 2000 yılında halkla ilişkiler sektöründe çalışmaya başladı. 2004 yılında kurulan ve ulusal ve uluslararası pek çok markaya iletişim danışmanlığı hizmeti veren Artı İletişim Yönetimi'nin yönetici ortaklarından. Teknolojide Kadın Derneği (WTech) kurucu üyelerinden olan Ünsür, Derneğin Etik Komite üyesidir. 2011 yılında

Türkiye'nin ilk nöropazarlama şirketi ThinkNeuro'nun kurucuları arasında yer alan Ünsür, Thinkneuro ekibiyle birlikte Türkiye'nin ilk "nöro itibar" endeksini hazırladı.

#### **4. Ajans:** Brandworks İletişim Danışmanlığı Ajans Başkanı Güneş Özkan

Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü'nden mezun olan Güneş Özkan, yine Marmara Üniversitesi bünyesinde "Halkla İlişkiler" üzerine tezli yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine uluslararası bir havayolu şirketinde Halkla İlişkiler Yetkilisi olarak başlayan Özkan, sonrası dönemde Promedia Halkla İlişkiler'de görev aldı. Aristo İletişim Danışmanlığı'nın da kurucularından olan Özkan, PR Direktörü pozisyonu ile 7 yılı aşkın bir süre çalışmalarını sürdürdü. 2015 yılında Brandworks İletişim Danışmanlığı'nı kurarak Ajans Başkanı olarak görevine devam etmektedir.

#### **1. Marka:** The Marmara Group Marka Direktörü Tolga Ertan

İstanbul Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bölümü mezunudur. İş hayatına PepsiCo'da Pazarlama Uzmanı olarak başlayan Ertan, Promosyon Müdür Yardımcısı, Marka Müdür Yardımcısı ve Marka Yöneticiliği yapmıştır. Daha sonra Tadım'da Marka Yöneticiliği, Yıldız Holding'de Kıdemli Marka Yöneticisi, Mondelēz International'da Kıdemli Kategori Pazarlama Yöneticisi olarak görev aldıktan sonra 2023 yılında The Marmara Group Marka Direktörü olarak çalışmaya başladı. Tolga Ertan, halen The Marmara Group'ta görevine devam etmektedir.

#### **2. Marka:** Neova Sigorta Kurumsal İletişim Yöneticisi Zekai Ketenci

Lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi Halkla İlişkiler, Reklamcılık ve Uygulamalı İletişim Bölümü mezunudur. Mezuniyetinin ardından Native Media'da Dijital Medya Planlayıcısı olarak başladığı görevine Dijital Medya Yöneticisi olarak devam etti. Ketenci 2022 yılından beri Neova Sigorta'da Kurumsal İletişim Yöneticisi olarak devam etmektedir.

#### **3. Marka:** Betek Boya ve Kimya'da İletişim Müdürü Gonca Esenci

İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nü tamamlayan Gonca Esenci, Bilgi Üniversitesi Pazarlama İletişimi Bölümünde yüksek lisans yapmıştır. İş hayatına Finansbank'ta başlayan Esenci, sonrasında çeşitli iletişim ajanslarında farklı rollerde yer

almıştır. 2015-2022 yılları arasında Kalekim’de Pazarlama İletişimi Yöneticisi olarak çalışan Esenci, daha sonra ASAŞ Alüminyum’da Marka İletişim Müdürlüğü yaptı. Esenci şu an Betek Boya ve Kimya’da İletişim Müdürü olarak görevine devam etmektedir.

#### **4. Marka:** Uludağ Enerji Kurumsal İletişim Direktörü Yusuf Ziya Yüce

Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünden mezun olan Yusuf Ziya Yüce, 2008-2010 yılları arasında Özdilek Holding’te Kurumsal İletişim Sorumlusu olarak çalıştı. 2010-2013 yılları arasında Medikal Park Hastanesi’nde Kurumsal İletişim ve Pazarlama Müdürlüğü görevinde bulunan Yüce, 2013 yılında Kurumsal İletişim Müdürü olarak, Uludağ Elektrik’te çalışmaya başladı. 2018 yılında Limak Enerji’de Kurumsal iletişim Grup Müdürü olan Yüce, 2022 yılında Uludağ Enerji Kurumsal İletişim Direktörü olarak halen görevine devam etmektedir.