

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TOPLUMSAL BİLİNÇ BAĞLAMINDA KRİZ
İLETİŞİM YÖNTEMLERİNİN KULLANIMINA
YÖNELİK BİR İNCELEME

Kıvanç AKYOL

2501150439

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Seda MENGÜ

İstanbul-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : KIVANÇ AKYOL Numarası : 2501150439
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM/KURUMSAL İLETİŞİM/YÜKSEK LİSANS Danışmanı : PROF. DR. SEDA MENGÜ
Tez Savunma Tarihi : 13.05.2019 Saati : 13.00
Tez Başlığı : TOPLUMSAL BİLİNÇ BAĞLAMINDA KRİZ İLETİŞİM YÖNTEMLERİNİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR İNCELEME

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|--|------|-------------------------------------|
| 1- PROF. DR. SEDA MENGÜ | | KABUL |
| 2- PROF. DR. SEVİMECE KARADOĞAN DORUK | | KABUL |
| 3- DR. ÖĞR. ÜYESİ HATİCE BURCU ÖNDER | | KABUL |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|----------------------------------|------|-------------------------------------|
| 1- PROF. DR. YEŞİM GÜÇDEMİR | | |
| 2- DR. ÖĞR. ÜYESİ GONCA YILDIRIM | | |

ÖZ

TOPLUMSAL BİLİNÇ BAĞLAMINDA KRİZ İLETİŞİM YÖNTEMLERİNİN KULLANIMINA YÖNELİK BİR İNCELEME

KIVANÇ AKYOL

Bilinç, genellikle kişisel bir özellik olarak bireyle ilişkilendirilirken, daha geniş bir bakış açısıyla toplumsal bilinç, sosyal hayata ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır. Toplumsal bilincin seviyesi, toplumun üyelerinin algılarını değiştirecek, meydana gelen olaylara yönelik bakış açılarını ve tepkilerini şekillendirecektir. Söz konusu olaylar, günlük olgulardan politikaya, ekonomiden çeşitli kurumlara kadar uzanan ve farklı bakış açılarına konu olan geniş bir yelpazede yer almaktadır. Kurumların da birer aktör olarak yer aldığı toplumların bakış açıları, bu kurumların yaşadıkları krizlere nasıl tepkiler verdiklerini, hangi kriz yönetim tekniklerini kullandıklarını ve hangi sonuçları elde ettiklerini belirleyecektir.

Bu çalışmanın amacı, toplumların bilinç seviyeleri ışığında, kurumların hangi kriz yönetim tekniklerini, ne sebepler ile kullandıklarını ve elde ettikleri sonuçları gözlemlemektir. Öncelikle bilinç ve toplumsal bilinç kavramı incelenecek, toplumların bilinç seviyelerinin nasıl ve hangi ölçütler ile belirlendiği açıklanacaktır. Richard Barrett'ın 7 basamaklı modeli detaylarıyla irdelenecektir. Ardından kriz ve kriz yönetimi kavramları ele alınacak, toplumların ve kurumların bilinç seviyeleri ile bağlantılı olarak hangi kriz yönetim tekniklerinin kullanıldığı araştırılacaktır. Çalışmanın son kısmında ise vaka incelemesi yapılarak, birden çok ülkede yankı bulmuş küresel bir kriz olan Samsung Note 7 krizinin hangi ülkede hangi yöntemle yönetildiği, ABD, Güney Kore, Çin ve Türkiye pazarları odağında incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Bilinç, Bilinç Seviyeleri, Kriz Yönetimi, Kriz İletişim Yöntemleri, Kriz Karşılama, Kriz Yönetimi Yaklaşımları, Mesaj Stratejileri, Samsung, Note 7

ABSTRACT

AN INVESTIGATION ON THE USE OF THE CRISIS COMMUNICATION METHODS IN THE CONTEXT OF SOCIAL CONSCIOUSNESS

KIVANÇ AKYOL

Consciousness is often associated with the individual as a personal trait, but from a wider perspective, social awareness provides important clues about social life. The level of social consciousness will shape the perceptions and reactions of the members of society, which will change their perceptions. These phenomena range from everyday events to politics, from economics to various institutions. The perspectives of societies in which institutions act as actors will determine how these institutions react to the crises they are experiencing, what crisis management techniques they use and what results they achieve.

The purpose of this study is to observe what crisis management techniques are used by the institutions and their results in the light of the consciousness level of the societies. First of all, the concept of consciousness and social consciousness will be examined and how and by which criteria the levels of consciousness of societies are determined. Richard Barrett's 7 Levels Model will be examined in detail. Next, the concepts of crisis and crisis management will be discussed and the crisis management techniques used in connection with the consciousness of societies and institutions will be investigated. In the last part of the study, a case analysis of the Samsung Note 7 crisis will be made, which is a global crisis that has echoed in many countries. The analysis will be performed in the markets of USA, South Korea, China and lastly Turkey. The differences in crisis communication methods in these countries will be examined and evaluated.

Keywords: Consciousness, Consciousness Levels, Crisis Management, Crisis Communication Methods, Crisis Response, Crisis Management Approaches, Message Strategies, Samsung, Note 7

ÖNSÖZ

Krizler insanlığın ticaret yapmaya başladığı tarihten beri, ilk “tüccarın” ilk ürünlerini edindiği günden beri vardır. O ilk tüccarın krizleri ancak yangın, sel, deprem gibi doğal afetlerin sebep olabileceği mal kayıplarından ibaretti. Tarlasından hasat ettiği ekinler, bin bir çaba ile büyüttüğü hayvanlar ve belki kışın kendisinin ve ailesinin kullanımı için ayırdığı diğer bütün ürünler, doğanın merhameti ile sınanmaktaydı. O vakitlerin kriz yönetimi de krizleri kadar önemli fakat bir o kadar da tek yönlüydü. Şayet krizin hangi yönden geleceği biliniyorsa o yönde bir önlem almak kolaydı.

Günümüzde krizin götürüleri hala aynı ciddiyettedir ancak önlem almak kayda değer ölçüde zorlaşmıştır. Çünkü günümüzde krizler sadece doğal afetler ile sınırlı değildir. Toplumlar küreselleştikçe kurumlar da küreselleşmek zorunda kalmışlardır. Bütün dünya çapında faaliyet gösteren kurumlar, ilk tüccarımızın aksine, krizin hangi yönden geleceğini bilememektedir. Her kültürün kendine özgü değerleri, motivasyonları, hassaslıkları ve istekleri vardır. Bilinç seviyeleri farklılık göstermekte ve bu farklılık da toplumların krizlere olan tepkisine yansımaktadır. Antik çağlardan beri çeşitli şekillerde kullanılan, çağın gereklerine göre evrimleşip gelişen kriz yönetiminde, günümüzde krizlerin gelebileceği yönü tahmin edebilmek ve strateji geliştirebilmek için artık toplumların bilinç seviyelerinin de hesaba katılması gerekmektedir. Bu çalışmada, bilinç ve bağlı kavramların gelişiminin, kriz kavramını nasıl değiştirdiği ve dolayısıyla kriz yönetim iletişimi stratejilerinde nasıl değişikliklere sebep olduğu incelenmiştir.

Tez çalışmamın bütün aşamalarında, engin bilgi birikimi ve kıymetli yönlendirmeleriyle bana ve çalışmama olan desteğini esirgemeyen değerli danışmanım sayın Prof. Dr. Seda MENGÜ başta olmak üzere, eğitim hayatımda şimdiye kadar katkısı olmuş bütün eğitimcilere teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca, bu süreçte bana destek sağlayan bütün arkadaşlarıma ve koşulsuz sevgi, destek ve güvenleri için aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

İSTANBUL, 2019

KIVANÇ AKYOL

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|--------------------------|------|
| ÖZ..... | iii |
| ABSTRACT..... | iv |
| ÖNSÖZ..... | v |
| TABLolar LİSTESİ..... | viii |
| GRAFİKLER LİSTESİ..... | ix |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | x |
| FOTOĞRAFLAR LİSTESİ..... | xi |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xii |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLİNÇ VE TOPLUMSAL BİLİNÇ KAVRAMLARI

| | |
|---|----|
| 1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Bilinç Kavramı | 3 |
| 1.2. Richard Barrett'ın 7 Basamaklı Modeli | 5 |
| 1.3. Toplum Bilinci | 10 |
| 1.4. Barrett Modeli ve Toplumsal Bilinç Gelişim Basamakları | 11 |
| 1.5. Barrett Modeli ve Kurumsal Bilinç Gelişim Basamakları | 13 |
| 1.6. Birey-Toplum-Kurum İlişkiselliği | 15 |
| 1.7. İnsani Gelişmişlik Endeksi ve Sosyal Gelişim Endeksi | 17 |

İKİNCİ BÖLÜM

BİLİNÇ SEVİYELERİ BAĞLAMINDA KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ İLETİŞİMİ

| | |
|---|----|
| 2.1. Kriz Kavramı | 24 |
| 2.2. Toplum Bilinci ve Kriz..... | 25 |
| 2.3. Pierre Bourdieu Sosyolojisi ve Kriz..... | 27 |
| 2.4. Kriz Türleri..... | 31 |

| | |
|--|----|
| 2.5. Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi İletişimi | 32 |
| 2.5.1. Kriz Yönetim Süreci Aşamaları..... | 33 |
| 2.5.2.1. Proaktif, Reaktif ve İnteraktif Yaklaşımlar | 35 |
| 2.5.2.2. Krizden Kaçma ve Krizi Çözme Yaklaşımı..... | 37 |
| 2.5.3. Kriz Karşılama ve Mesaj Stratejileri | 39 |
| 2.5.4. Kriz Yönetimi Modelleri | 43 |
| 2.5.5. Toplumların Bilinç Seviyeleri ve Kriz Yönetim İletişimi | 45 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLİNÇ SEVİYELERİ VE KRİZ İLETİŞİM YÖNTEMLERİ BAĞLAMINDA KÜRESEL KRİZ VAKASI ANALİZİ

| | |
|---|----|
| 3.1. Araştırmanın Amacı | 50 |
| 3.2. Araştırmanın Önemi | 50 |
| 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları | 51 |
| 3.4. Araştırmanın Yöntemi | 52 |
| 3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar..... | 53 |
| 3.5.1. Samsung ve Note 7 Krizi..... | 53 |
| 3.5.1.2. Krizin Kronolojisi ve ABD'deki Yansımaları | 55 |
| 3.5.1.3. Krizin Asya Ülkelerindeki Yansımaları..... | 60 |
| 3.5.1.3.1. Güney Kore | 60 |
| 3.5.1.3.2. Çin Halk Cumhuriyeti | 65 |
| 3.5.1.4. Krizin Türkiye'deki Yansımaları | 74 |
| 3.5.1.5. Bilinç Seviyeleri Bağlamında Samsung Note 7 Krizi..... | 81 |

SONUÇ..... 87

KAYNAKÇA 92

EKLER..... 110

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

| | |
|---|--|
| Tablo 1.1: Psikolojik Gelişimin Aşamalarında Motivasyon ve Değer Öncelikleri ..6 | |
| Tablo 1.2: Psikolojik Gelişim Seviyeleri, Bilinç Seviyeleri ve Değer Öncelikleri...9 | |
| Tablo 1.3: Bilinç Seviyeleri ve Toplumsal Gelişim Basamakları.....12 | |
| Tablo 1.4: Bilinç Seviyeleri ve Kurumsal Gelişim Basamakları14 | |
| Tablo 3.1: Samsung'un ABD Pazarındaki Payının Detayları.....59 | |
| Tablo 3.2: Samsung'un Güney Kore Pazarındaki Payının Detayları.....64 | |
| Tablo 3.3: Samsung'un Çin Pazarındaki Payının Detayları.....72 | |
| Tablo 3.4: Samsung'un Türkiye Pazarındaki Payının Detayları.....80 | |
| Tablo 3.5: İncelenen Pazarların Gelişim Endekslerindeki Sıralamaları86 | |

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa

| | |
|---|----|
| Grafik 3.1: Samsung Firmasının ABD Pazarındaki Payı | 59 |
| Grafik 3.2: Samsung Firmasının Güney Kore Pazarındaki Payı | 64 |
| Grafik 3.3: Samsung Firmasının Çin Pazarındaki Payı | 71 |
| Grafik 3.4: Samsung Firmasının Türkiye Pazarındaki Payı | 80 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

| | |
|--|----|
| Şekil 1.1: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi | 8 |
| Şekil 1.2: İnsani Gelişmişlik Endeksi Bilgi Görseli | 19 |



FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

Sayfa

Fotoğraf 3.1: Samsung Yöneticileri Toplantıda Diz Çöküyor.....69



KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|--------------|---|
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| AQSIQ | General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine (Kalite Kontrol, Denetim ve Karantina Genel İdaresi) |
| BKZ. | Bakınız |
| BM | Birleşmiş Milletler |
| BTK | Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu |
| CCTV | China Central Television (Çin Merkez Televizyonu) |
| CPSC | United States Consumer Product Safety Commission (Birleşik Devletler Tüketici Güvenliği Komisyonu) |
| CTT | Cultural Transformation Tools (Kültürel Dönüşüm Araçları) |
| FAA | Federal Aviation Administration (Federal Havacılık İdaresi) |
| HDI | Human Development Index (İnsani Gelişmişlik Endeksi) |
| ISS | International Space Station (Uluslararası Uzay İstasyonu) |
| NASA | National Aeronautics and Space Administration (Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi) |
| SPI | Social Progress Imperative (Sosyal Gelişim Zorunluluğu) |
| T.Y. | Basım Tarihi Yok |
| THY | Türk Hava Yolları |
| UNDP | United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) |
| VW | Volkswagen |

GİRİŞ

Küreselleşme günümüzde toplumların yanı sıra kurumlara ve bireylere de sirayet etmiştir. İçinde buldukları toplumların küreselleşmesiyle birlikte kurumlar da başka kültürler ile iletişim içerisinde bulunma ve o kültüre ait alanda birer “oyuncu” olarak yer alma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Küresel pazarda bir oyuncu olmak, kurumlar için yerel pazarda hayal edilemeyecek boyutlarda kazançlar vadetse de aynı ölçüde hayal edilemeyecek boyutlarda krizlere de yol açabilir. Günümüzün küresel haberleşme çağında kriz kavramının sınırları gelişmiş, krizlerin tehlikeleri artmış ve yönetilmeleri de bir o kadar zor hale gelmiştir.

Krizler yapıları gereği toplumun ve kurumun kültürleri ile bağlantı içerisindedir. Bir toplumda kriz olarak değerlendirilmeyen bir durum, başka bir toplumda çok ciddi sonuçlara yol açabilir. Benzer şekilde, bir kurumda normal işleyiş olarak değerlendirilen bir süreç, başka bir kurumda güvensizliğe ve dengesizliğe yol açabilecek bir olaya dönüşebilir. Bu sebepten kurumlar, sadece kendi kültürleri üzerinden değil, içerisinde faaliyet gösterdikleri bütün kültürlerin ve daha geniş bir çerçeve ile bakıldığında, bu kültürlerin oluşumunda en büyük etkiye sahip öge olan toplumların bilinç seviyeleri üzerinden aksiyon planlarını ve kriz stratejilerini oluşturmak zorundalardır.

Bu çalışma “Bilinç ve Toplumsal Bilinç Kavramları”, “Bilinç Seviyeleri Bağlamında Kriz ve Kriz Yönetimi İletişimi” ve son olarak “Vaka Analizi” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Kriz ve yönetim tekniklerinden bahsetmeden önce, ilk bölümde bilinç ve bağlı kavramlar incelenecektir. Bilinç ve toplumsal bilinç kavramları tanımlanacak, Richard Barrett’ın 7 basamaklı modeli tanıtılacaktır. Barrett’ın 7 basamaklı modeli bu çalışmanın ilk bölümünde bir rehber görevi üstlenmektedir. Söz konusu model bilinç seviyelerini psikolojik gelişim seviyelerinden, toplumsal ve kurumsal gelişim basamaklarına kadar bağlamakta ve konu hakkında detaylı bir anlatım sunmaktadır. Birinci bölümde son olarak birey, kurum ve toplum ilişkiselliği incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümü kriz ve kriz yönetimi kavramlarının ilk bölümde incelenen bilinç seviyeleri kavramının ışığı altında ele alınması üzerine kurulmuştur.

Bu bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramları incelenecek, kriz ve toplum ilişkisi üzerinde durulacaktır. Toplumların bilinç seviyelerinin krizlere verdikleri tepkilerin değişmesindeki etkileri incelenecek, Alman bir otomobil firması olan Volkswagen'ın (VW) emisyon krizi üzerinden örneklendirme yapılacaktır. Toplumların bilinç seviyelerinin bir bileşeni olan "habitus" kavramı, Pierre Bourdieu'nün alan kuramı ve sermaye kavramı üzerinden incelenecektir. Alan kuramı üzerinden yapılan inceleme yine VW krizi üzerinden örneklendirilecektir.

Ardından kriz çeşitleri ve yönetim modellerine değinilecek, Thierry C. Pauchant ve Ian I. Mitroff'un beş aşamalı kriz yönetim modeli irdelenecektir. Kriz yönetim yaklaşımlarından proaktif/reaktif/interaktif yaklaşımlar ile birlikte, krizden kaçma ve krizi çözüme yaklaşımlarına da değinilecektir. İkinci bölümün devamında kriz karşılama ve mesaj stratejileri W. Timothy Coombs'un repertuarı üzerinden incelenecektir. Kurumların kriz yönetiminde kullanacakları mesaj stratejilerini, toplumların bilinç seviyeleri ile uyumlu şekilde seçmelerinin önemi belirtildikten sonra, bölüm sonunda toplumların bilinç seviyeleri ve kriz yönetim stratejileri arasındaki bağ detaylandırılacaktır.

Çalışmanın son bölümünde ise vaka analizi yapılacaktır. Küresel pazarda bir oyuncu olan Samsung firmasının Note 7 isimli üründe yaşadığı kriz; dört toplum, yani dört ayrı bilinç seviyesi üzerinden ele alınacak, firmanın bu dört pazarda uygulamış olduğu kriz yönetim stratejilerinin ilgili toplumun bilinç seviyesi ve bu seviyenin getirdiği değerler ve motivasyonlar ile uyumlu olup olmadığı değerlendirilecektir. Bu bağlamda ABD, Güney Kore, Çin ve Türkiye pazarları incelenecek ve Samsung'un uyguladığı kriz yönetim stratejilerinin etkinliği firmanın krizden önceki ve sonraki pazar payları üzerinden analiz edilecektir. Pazar payı analizi, satış rakamları bu denli büyük olan firmalarda somut bir veri elde edebilmek açısından önemli bir kaynaktır.

Bu çalışma kriz ve kriz yönetimi kavramlarını, bilinç seviyeleri ışığında, Barrett ve Bourdieu'nün sunduğu çerçeveden hareketle farklı bir bakış açısı ile ele almayı amaçlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLİNÇ VE TOPLUMSAL BİLİNÇ KAVRAMLARI

1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Bilinç Kavramı

Bilinç kavramının tanımlanmasında birbirinden farklı niteliklere sahip tanımlar bulunmaktadır. Merriam-Webster sözlüğü bilinç kavramını “Bilinç, dışsal nesnelerin ya da düşünceler, hisler, hatıralar ya da duyular gibi içsel olguların farkında olma özelliği ya da halidir.”¹ şeklinde tanımlamaktadır (Consciousness, t.y.). Bu tanıma göre bilinç, içsel ve dışsal farkındalıkla birebir ilintilidir. Bilinç kadar detaylı bir kavramın anlaşılabilmesi için Merriam-Webster’ın tanımlamasına ulaşılrken geçilen yola da bakmak gerekir.

Bilinç kavramı 17. yüzyıldan bu yana felsefenin bir konusu olmuş, filozofların ilgi odağında yer almıştır. “Düşünüyorum, o halde varım.” cümlesi ile halkın zihninde yer eden filozof René Descartes 1644 tarihli çalışmasında bilinç konusunu ele almıştır. Soyut bir öge olan bilincin, somut bir öge olan bedenimizden nasıl kaynaklandığı sorusunu araştıran Descartes, cevabın günümüzde “kartezyen düalizm” şeklinde isimlendirilen zihin/beden ayrımı ile açıklanabileceğini öne sürmüştür. Kısa bir anlatımla kartezyen düalizme göre, bilinç *res cogitans* olarak adlandırılan soyut bir boyutta iken, kalan her şey *res extensa* denen somut bir boyutta yer almaktadır. Bu iki boyut ise insan beyni içerisinde etkileşim halindedir (Descartes, 2002).

Yine 17. yüzyıl filozoflarından olan John Locke ise bilinç hakkındaki çalışmalardan birisini “An Essay on Human Understanding” (1688) isimli makalesi ile gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada Locke, insanların kimliklerinin, bir insanın aklından geçenler veya anılar olarak tanımladığı bilince bağlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bilincin fiziksel bedenlere bağlı olmadığını ve fiziksel bedenler ölünce bile hayatta kalabileceği fikrini ileri sürmüştür. Locke çalışmasında bilincin bir ruhtan diğerine aktarılabilceğini bile savunmuştur.

¹ Aksi belirtilmedikçe çeviriler yazar tarafından yapılmıştır.

Günümüze yaklaştığımızda, psikanalitik kuramın kurucusu Sigmund Freud'un bilinç konusundaki çalışmaları ile karşılaşılır. Freud (1923: 4), *The Ego and the Id* isimli kitabında insan bilincini üç bilinç seviyesine ayırmıştır: bilinç, ön bilinç ve bilinçaltı. Bu seviyelerin her biri Freud'un id, ego ve süperego ile ilgili fikirlerine karşılık gelmektedir. Bilinç düzeyi, kişilerin kendileri ve çevreleri hakkında bildikleri şeyler dahil, farkında oldukları her şeyden oluşur. Bu düzey günümüz bilinç tanımına yaklaştığımız noktadır. Ön bilinç, istendiğinde kişilerin dikkatlerini yöneltebilecekleri şeyleri kapsar ve birçok anının kolayca çağırılabilmesi için saklandığı yerdir. Freud ön bilincin anlık olarak bilincin dışında tutulan fakat baskılanmamış ve her an çağırılarak bilince çıkartılabilecek düşüncelerden oluştuğunu belirtmiştir. Bilinçaltı ise bilinçli farkındalık dışında kalan, pek çok hatıra, düşünce ve kişilerin farkında olmadığı dürtülerden oluşan kısımdır. Bilinçaltında saklananların çoğunun tatsız ya da çelişkili olduğu düşünülür; örneğin, toplum tarafından tabu olarak görülebilecek davranışlar. Bu unsurlar farkındalık dışında saklanırken, yine de davranışları etkiledikleri düşünülmektedir.

Bilinç kavramının farkındalık ile olan ilgisi hem tanımı hem geçmişi göz önünde bulundurulduğunda aşikardır. Bilinçten bahsedilebilmesi için, kişinin hem çevresinde olan bitenlerin hem de kendi içerisindeki öğelerin farkında olması gerekmektedir. Bu da bizi farkındalık kavramını incelemeye yöneltir. Farkındalık, Merriam-Webster sözlüğünde "Bir ögenin varlığı ya da oluşu hakkında bilgisi sahibi olma ve anlama" şeklinde tanımlanmaktadır (Awareness, t.y.). Farkındalık kavramının bilinçle kıyaslandığında daha dışa dönük olduğu görülmektedir. Farkındalık bu özelliği ile, davranışların etkilenmesinde öncelikli bir rol oynamaktadır. Kişiler ancak farkında oldukları olaylara karşı olumlu ya da olumsuz tepkilerde bulunabilirler. Halkla ilişkiler penceresinden bakıldığında gerek pazarlama çalışmaları gerek kriz yönetimi olsun, hedef kitlenin farkındalığının artırılması elzemdir. Hedef kitle ancak farkında olduğu ürünleri satın alabilir ve ancak farkında olduğu krizlere karşı iyi ya da kötü tepki gösterebilir. Kurumlar toplumların farkındalık seviyelerine göre stratejik planlarını şekillendirmek zorundalardır. Farkındalığın artırılması ise hem toplumların hem de kişilerin bilinç seviyesinin artırılmasıyla doğrudan ilintilidir.

1.2. Richard Barrett'in 7 Basamaklı Modeli

Günümüzde yapılan bilinç araştırmalarında ise, Richard Barrett'in çalışmaları konumuz için önem arz etmektedir. Barrett (2014: 5) 1996 senesinde başladığı çalışmasında Abraham Maslow'un ihtiyaçlar piramidini temel alarak psikolojik gelişim seviyeleri ile bilinç gelişim seviyeleri arasındaki ilişkiyi irdeleyen yedi basamaklı modelini oluşturmuştur. Barrett, modelinde her bir bilinç seviyesinin farklı değerler ile eşleşebildiğini gözlemlemiştir. Bu eşleşme yardımıyla kişilerin, grupların, organizasyonların, toplumların ve hatta ülkelerin değerlerinin belirlenmesi ile bilinç seviyelerinin belirlenebileceğini belirtmiştir.

Barrett bu modelini Kültürel Dönüşüm Araçları (CTT – Cultural Transformation Tools) adını verdiği danışmanlık hizmetinde de kullanmaktadır. Barrett Values Centre resmi web sayfasında tanımlanmış olduğu şekilde CTT, bireysel koçluk, liderlik gelişimi, yapısal veya takım dönüşümü ve tüm sistem değişikliği için kullanılabilir (Barrett Values Centre, t.y.). CTT ölçme araçları, her türden kuruluşun yanı sıra uluslar, topluluklar ve okulların değer önceliklerinin haritasını çıkartmak için kullanılabilir. CTT ölçümleri toplumların bilinç seviyelerinin belirlenmesi ve belirlenen seviyelere göre liderler tarafından aksiyon planları oluşturulabilmesi açısından önemlidir. CTT'nin toplumsal ölçekteki faydası ise bireylerin kişisel değerleri ile, toplumsal kültürlerinde algıladıkları ya da görmek istedikleri değerleri kıyaslayabilme seçeneği sunmasıdır. Böylece, birey ve toplum değerlerinin eşleşme seviyesi belirlenebilir ve vatandaşların toplumun doğru yolda olup olmadığı konusundaki hisleri değerlendirilebilir. Bireylerin değer öncelikleri toplumda görülen değer önceliklerinden farklılık içeriyorsa, o zaman bireyler kendilerini topluma ait hissetmemeye ve toplum bilincinden uzaklaşmaya yönelirler. Bu da toplumdaki bütünlük seviyesini azaltarak değer ve aksiyon birliğinin de aynı ölçüde azalmasına yol açar.

Barrett modelini oluştururken inançlar yerine değerleri incelemeyi seçmesinin sebebini, "...değerler, istek ve amaçlarımızın enerjik itici güçleridir; bağlamları aşan kavramlardır. İnançlar ise bağlam dışında değerlendirilemezler." (2015: 1) şeklinde

açıklamıştır. Barrett, öncelikle psikolojik gelişmeyi yedi basamağa ayırmış, bu yedi basamağın ihtiyaç ve motivasyonlarını belirledikten sonra bilinç seviyeleri ile eşleştirmiştir. Barrett, her basamağın çoğunlukla belirli yaş aralıklarında gözlendiğini ve her basamağın kendine ait görevleri, ihtiyaçları, motivasyonları ve değer öncelikleri olduğunu belirtmiştir. Yaş aralıkları ve gelişim seviyeleri toplumlarda ortalama olarak aynı seviyede ilerlese de bireysel olarak hızlanma ve yavaşlama görülebilmektedir. Bilinç seviyeleri, bu kavramların incelenmesiyle belirlenebilir.

Psikolojik gelişimin yedi basamağı ve ilgili bilgiler aşağıdaki şekildedir (Barrett, 2015: 6):

| Psikolojik Gelişim Seviyeleri | Normal Yaş Aralığı | Görev ve İhtiyaçlar | Motivasyon | Değer öncelikleri |
|--------------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------|
| Hayatta Kalma | 0-2 Yaş | Hayatta ve sağlıklı kalma ve fiziksel ihtiyaçların giderilmesini sağlama. | Fiziksel sağlık ve beslenme ihtiyacı | Hayatta kalma |
| Uyum Sağlama | 2-8 Yaş | Güvende ve korunmuş hissetmek için akraba ve topluluğa yakın olma. | Sevgi, kabul ve ait olma | Korunma |
| Farklılaşma | 8-24 Yaş | Bir grubun parçası olabilmek için yeteneklerini sergileme ve güzel görünme. | Saygı ve tanınma | Güvenlilik |
| Bireyleşme | 25-39 Yaş | Değer ve inançlarını belirleyerek kendini gerçekleştirme. | Özgürlük ve özerklik | Bağımsızlık |
| Kendini Gerçekleştirme | 40-49 Yaş | Yetenek ve kabiliyetleri keşfederek kendini gerçekleştirme. | Anlam ve amaç | Bütünlük |

| | | | | |
|----------------------|-----------|--|------------------|---------------|
| Bütünleştirme | 50-59 Yaş | Aynı değerleri ve amaçları paylaşan başkalarıyla iş birliği yapma. | Bir fark yaratma | Katılım |
| Hizmet Etme | 60+ Yaş | İnsanlığın ve dünyanın refahını önemseyerek acıyı hafifletme. | Özverili hizmet | Sosyal adalet |

Tablo 1.1: Psikolojik Gelişimin Aşamalarında Motivasyon ve Değer Öncelikleri.

Tablo 1.1’de görülebileceği üzere, bireylerin psikolojik gelişim seviyeleri arttıkça, motivasyonları, toplum içerisindeki görev ve ihtiyaçları ve bunlarla birlikte değer öncelikleri de değişmektedir. Tablo incelendiğinde, bireyin yaşı arttıkça ihtiyaçların kişisellikten toplumsallığa doğru değiştiği gözlemlenebilmektedir. Kişi öncelikle kendi bütünlüğünü ve diğerlerinden farklılığını ortaya koymakta, ardından toplum bilincinin gelişmesi ile ortak çalışma ve toplumla bütünlük içerisine girebilmektedir. 40-49 yaş aralığında görülen “Kendini Gerçekleştirme” evresi ile birey topluma dahil olma çabasından toplum için faydalı olma ve iş birliği yapma çabasına geçmektedir. Barrett (2014: 5) modelini oluştururken Abraham Maslow’un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisinden esinlendiğini belirtmiştir. Maslow’un piramidinde de öncelik fiziksel ihtiyaçlardadır. Eğer fiziksel ihtiyaçlar karşılanmaz ise kişi diğer ihtiyaçlarına odaklanamaz, piramitte yukarıya doğru ilerleyemez. Maslow’un piramidinde fiziksel ihtiyaçların ardından sırasıyla güvenlik, sevgi/aitlik, değer ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme öğeleri gelir (Bkz. Maslow, 1943). Öncelikle hayatta kalmayı sağlayacak olan fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmalı, arkasından yine bedensel bütünlük ve hayatta kalma ile ilgili olan güvenlik ihtiyacı karşılanmalıdır. Ancak o zaman kişi sevgi ve aitlikten, bir toplumdan ve bir toplumun üyesi olmaktan bahsedebilir. Aitlik ve sevgi ihtiyacı karşılandıktan sonra ise değerler şekillenmeye başlar. Toplumsal bilincin etkisi ile bireyin motivasyon ve değerleri köklenmeye başlar ve toplumda kazanılan aitliğin artırılması ile bireyin toplumsal bilinç ile uyumluluğu artar. Maslow’un hiyerarşisinde zirve noktası ise kendini gerçekleştirme noktasıdır.



Şekil 1.1: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Barrett'in modelinde de sıra aynı şekilde işlemektedir. Ancak bedensel ihtiyaçlar sağlandıktan sonra kişi öncelikle güvenliğe ardından sosyal yapıya dahil olmaya çabalayabilir. Motivasyonun "Saygı ve Tanınma"ya dönüşmesi ancak 8-24 yaş aralığında gerçekleşebilmektedir. Bu basamağın ardından sosyal entegrasyon başlar ve kişi toplumun kolektif bilincini edinebilir. Barrett'in modelinin Maslow'un hiyerarşisinden en büyük farkı ise, Barrett'in psikolojik gelişimi "Kendini Gerçekleştirme" evresinden sonra da incelemeye devam etmesidir. Barrett'in modelinde "Kendini Gerçekleştirme" evresinin ardından "Bütünleştirme" ve "Hizmet Etme" seviyeleri gelmektedir. Ancak kendini gerçekleştirme evresi tamamlandıktan sonra birey bu seviyelerde kendi gelişiminin yanı sıra içerisinde bulunduğu toplumun gelişimi için çalışabilmektedir.

Barrett (2014: 11) modelindeki yedi psikolojik gelişim basamağını, yedi bilinç seviyesi ile eşleştirmiştir. Tablo 1.2'de bu eşleşmenin yanı sıra her bir seviyede öncelik gösteren değerler daha detaylı şekilde incelenmiştir.

| | Gelişim Seviyeleri | Bilinç Seviyeleri | Değer Öncelikleri |
|---|------------------------|-------------------|---|
| 1 | Hayatta Kalma | Hayatta Kalma | Hayatta kalma, sağlık |
| 2 | Uyum Sağlama | İlişki | Aidiyet, arkadaşlık, sadakat, uyum, güvenlik |
| 3 | Farklılaşma | Öz saygı | Başarı, durum, sürekli iyileştirme, güvenlik |
| 4 | Bireyleşme | Dönüşüm | Özgürlük, özerklik, bağımsızlık, sürekli öğrenme, uyum sağlama |
| 5 | Kendini Gerçekleştirme | İçsel Bütünlük | Özgünlük, dürüstlük, adalet, güven, şeffaflık |
| 6 | Bütünleştirme | Fark Yaratma | İş birliği, empati, rehberlik, koçluk, çevre bilinci |
| 7 | Hizmet etme | Hizmet | Merhamet, alçakgönüllülük, gelecek nesiller, ekoloji, sosyal adalet |

Tablo 1.2: Psikolojik Gelişim Seviyeleri, Bilinç Seviyeleri ve Değer Öncelikleri

Psikolojik gelişim seviyeleri ile orantılı olarak gelişen bilinç seviyeleri kişilerin değer önceliklerinin değişmesinin yanı sıra kişilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin de değişmesine sebep olmaktadır. Birinci seviye olan “hayatta kalma” seviyesinde kişi sadece sağlanabilecek olan en iyi koşullarda hayatta kalmaya çalışmaktadır. Fakat, seviyeler ilerledikçe değer öncelikleri ile paralel bir şekilde ihtiyaçlar da gelişmektedir. İkinci sıradaki bilinç seviyesi olan “ilişki” seviyesinde bile, kişi hayatta kalma ihtiyacını karşılamış olduğu için toplumsal bütünlüğe doğru ilerlemeye imkân bulmuştur. Aidiyet, arkadaşlık gibi birlik kavramını vurgulayan değer öncelikleri ile eş değer bir şekilde, ihtiyaçları da topluma ve akrabalarına yakınlık olarak değişmektedir. 50-59 yaş aralığında görülen “fark yaratma” seviyesine bakıldığında, artık kişinin kendisini kanıtlama ya da gerçekleştirme gibi değer ve ihtiyaçlardan uzaklaşıp, toplumu daha ileriye taşıyacak olan değerleri yaratma ve topluma izini bırakma şeklinde ihtiyaçlara sahip olduğu gözlemlenebilir.

Son bilinç seviyesi olan “hizmet” seviyesine bakıldığında ise değer önceliklerinin toplumun ve gelecek nesillerin refahına yönelik olarak değiştiği gözlemlenebilir. 60 ve üstü yaşlar ile eşleştirilen bu seviyede sosyal adalet önem kazanmakta ve toplum bütünlüğü öne geçmektedir. Bunların ışığında görülebilmektedir ki bilinç seviyesi ilerledikçe toplum bilinci gelişmekte, toplumsal bütünlüğe verilen önem artmakta ve toplumun hem değer öncelikleri hem de ihtiyaçları değişmektedir.

1.3. Toplum Bilinci

Toplum bilinci ya da kolektif bilinç, Collins Sosyoloji Sözlüğü’nde “Toplumda birleştirici bir güç olarak faaliyet gösteren ortak inançlar, fikirler ve ahlaki tutumlar kümesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Kolektif bilinç bir sosyal grup veya toplum için ortak olan inanç, düşünce, tutum ve bilgi kümesine atıfta bulunan temel bir sosyolojik kavramdır ve toplumu oluşturan bireylerin aidiyet ve kimlik duyguları ile davranışlarını etkiler. Kavramın üreticisi olan Émile Durkheim, bu kavramı bireylerin sosyal gruplar ve toplumlar gibi kolektif birimlere nasıl bağlı olduklarını açıklamak için geliştirmiştir. “Toplumun bir arada tutan nedir?” sorusuyla yola çıkan Durkheim, bireylerin dayanışma duygusu ile toplumun var olabildiği sonucuna ulaşmıştır. Bireyler, bu dayanışma duygusu ile birlikte çalışarak işlevsel toplumlar kurabilmektedir. Durkheim, bu dayanışma duygusunun kaynağını ise “kolektif bilinç” olarak adlandırmıştır.

Durkheim ilk olarak *The Division of Labor in Society* kitabında kolektif bilinç teorisini tanıtmıştır. Kitabında, bu olgunun bir toplumun ortalama üyeleri için ortak olan inançların ve hislerin toplamı olduğunu açıklayan Durkheim, geleneksel ya da ilkel toplumlarda, dini sembollerin, söylemlerin, inançların ve ritüellerin kolektif bilinci beslediğini gözlemlemiştir. Sosyal grupların oldukça homojen olduğu durumlarda kolektif bilinç, Durkheim’in (1960: 70) “mekanik dayanışma” olarak adlandırdığı bir olguya yol açmaktadır. Mekanik dayanışma bireylerin ortak değerleri, inançları ve uygulamaları aracılığıyla bir araya toplanmasının kendiliğinden oluşması anlamına gelmektedir. Mekanik dayanışmanın yanında ortaya atılan ikinci bir kavram ise “organik dayanışma”dır (Durkheim, 1960: 111). Organik dayanışma ise benzer değer, inanç ve uygulamalar yerine iş dağılımı üzerine

kurulmuş bir dayanışmadır. Grupların birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılaması sonucu işleyen bir toplum oluşumu organik dayanışmanın bir ürünüdür. Organik dayanışmanın temellendiği sosyal yapılar; devlet, medya, eğitim ve yasalar ve gelenekler olarak sayılabilir. İnceleyecek olursak, devlet vatanseverlik ve milliyetçilik kavramları ile toplumun bütünleştirilmesinde rol oynarken, medya toplumun düşünce yapısını ve fikirlerini şekillendirir. Kitle iletişiminin en büyük araçlarından birisi olan popüler medya, toplumda neyin kabul edilebilir olup neyin olmadığından, seçimlerde kime oy verileceğine kadar şekillendirme gücüne sahiptir. Eğitim kişileri toplumun yararına ve bekasına yönelik çalışan bireyler olarak şekillendirirken, yasalar ise neyin doğru ve neyin yanlış olduğu bilgisini toplumun zihninde canlandırır ve davranışların düzenlenmesinde etkindir. Diğer yandan gelenekler, toplum tarafından topluca kutlanan bayramlardan, spor müsabakalarına kadar uzanmaktadır. Bu tür toplu aktiviteler, toplumların aynı öge üzerinde odaklanmasını sağlayarak bütünlüğü ve dayanışmayı artırır.

Her iki dayanışma çeşidinin ortak yanı ise, kolektif bilincin bir topluluğun tamamı tarafından paylaşılmasıdır. Kolektif bilinç toplumun tamamına yayılmış, canlı bir organizma gibidir. Nesillerden nesillere değerler, inançlar ve gelenekler gibi toplumsal bilgilerin aktarımı bu kolektif bilinç sayesinde mümkün olmaktadır. Toplumlar ve onlara bağlı olan normlar, ancak bu şekilde kişilerin ömürlerinden daha uzun ömürlere sahip olmakta ve toplumu oluşturan kişilerden bağımsız olarak var olmaktadır.

1.4. Barrett Modeli ve Toplumsal Bilinç Gelişim Basamakları

Barrett psikolojik gelişim ve bilinç konusundaki yedi basamaklı modelini toplumsal bilinç konusuna da uyarlamıştır. Kişilerin bilinç gelişiminin toplumun kolektif bilincinin gelişimiyle paralel ilerlediğini belirten Barrett, kolektif bilincin sadece toplumda değil okullardan kurumlara, bütün organizasyonlarda gözlemlenebileceğinden bahsetmiştir. “The Seven Levels of Societal Consciousness” isimli makalesinde Barrett (2012: 2), yedi bilinç seviyesini toplumsal gelişim basamaklarının karakteristikleri ile eşleştirmiştir. Bu eşleşme Tablo 1.3’te görülebilmektedir.

| Bilinç Seviyeleri | | Toplumsal Gelişim Basamakları ve Karakteristikleri |
|-------------------|----------------|---|
| 1 | Hayatta Kalma | Ekonomik ve Finansal İstikrar: Kitleler için iş olanakları sağlayabilecek ve refah seviyesini arttıracak canlı bir ekonomi kurmak. Ülkenin sınırlarını korumak. Bütün halkın beslenme, sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarını gidermek. Suç, baskıcılık, işsizlik ve fakirlik gibi sorunları azaltmaya odaklanmak. |
| 2 | İlişki | Aitlik Hissi: Yerel ve bölgesel geleneklerin korunması ile toplumda aidiyet hissini geliştirmek. Irk ayrımı gözetmeden halk arasında saygı sağlamak. Sorun çözümü ve etnik uzlaşmaya odaklanmak. Din ve etnik ayrımın, manipülasyonun ve mağduriyetin önüne geçmek. |
| 3 | Öz Saygı | Yüksek Performans: Hizmet sağlama, yasalar ve düzenin uygulanması konularında yüksek performanslı sistemler geliştirmek. Üretkenliğin ve performansın artırılmasını sağlayan uygulamaları benimsemek. Seçkinciliğin, bürokrasinin, din ayrımının ve ülke içerisinde düzenin sağlanması için askeriye'nin kullanımını azaltmak. |
| 4 | Dönüşüm | Uyum Sağlama ve Sürekli Öğrenme: İfade özgürlüğü temelinde güçlü bir demokrasi tesis etmek. Hesap verebilirlik, sorumluluk, yenilikçilik ve girişimciliğin desteklendiği bir ortam oluşturmak. Eşitlik, eğitim ve destek konularına odaklanmak. |
| 5 | İçsel Bütünlük | Güçlü Bağlara Sahip Kültür: Vatandaşları geleceğe dair ortak bir vizyon etrafında birleştirerek kolektif eylem kapasitesini geliştirmek ve adalet, açıklık, güven ve şeffaflığı destekleyen güvene dayalı ortak bir değerler dizisi oluşturmak. Demokrasiye yeni yaklaşımları denemeye istekli olmak. |
| 6 | Fark Yaratma | Stratejik Ortaklık ve İttifaklar: Karşılıklı yararlar için komşu ülkelerle stratejik ittifaklar kurmak. Egemenliğin belli yönlerini bölgesel ittifaklara bırakmaya istekli olmak. Yaşam kalitesi, çevre bilinci ve hayvan refahı üzerine odaklanmak. |
| 7 | Hizmet | Küresel Sürdürülebilirlik: İnsan haklarına, sosyal adalete, gelecek nesillere, küresel çevreye ve dünya ekolojisine odaklanarak insanlığı ve gezegeni destekleyen bölgesel ve küresel ittifaklar kurmak için diğer milletlerle birlikte çalışmak. Tüm yaşamın birbirine bağlılığının tanınması. |

Tablo 1.3: Bilinç Seviyeleri ve Toplumsal Gelişim Basamakları

Tablodan görülebileceği üzere ilk üç seviye toplumun temel ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. İstikrar, ahlak ve etkililik üzerine kurulmuş olan ilk üç seviye, ülke bütününde demokrasi için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Eğer bir toplumda bu ilk üç seviye sağlanamıyorsa, o zaman o toplumun istikrarının düşük olacağı söylenebilmektedir.

Dönüşüm seviyesi olan dördüncü seviye ise vatandaşların seslerinin duyulabilmesini sağlayacak platformların oluşturulması ve kişisel haklar, özgürlükler ve eşitliğin sağlanması ile ilgilidir. Durkheim'ın mekanik ve organik dayanışma ikilisinde görülen ile benzer bir şekilde, dönüşüm evresi toplumun sosyal ilişkilerini ırk temelli zeminden, ortak fayda ve anlam üzerine kurulan bir zemine aktarmasını kapsar. Fakat bu dönüşüm seviyesi ancak vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanması, yani ilk üç seviyenin tamamlanması ile mümkündür.

Son üç seviye ise, toplumun uzun süreli devamlılığı ve refahı ile ilgilidir. İçsel bütünlüğün, yani vizyon ve değerlerin toplumun tamamı tarafından paylaşılmasının olduğu yer beşinci seviyedir. Ancak içsel bütünlük sağlandıktan sonra diğer toplumlar ile sağlıklı ilişkiler kurulabilmekte ve ortak fayda üzerine karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde çalışılabilmektedir.

1.5. Barrett Modeli ve Kurumsal Bilinç Gelişim Basamakları

Yukarıda bahsedildiği üzere, bu yedi seviyeli model sadece toplumlarda değil, insanların gruplar oluşturdukları bütün organizasyonlarda görülebilmektedir. Bunlara örnek olarak okullar, sivil toplum örgütleri, enstitüler, devlet kurumları ve ticari kurumlar verilebilir. Barrett (2014: 2) "The Seven Levels of Organisational Consciousness" isimli makalesinde kurumsal bakış açısı ile bu konuyu incelemiş ve her bilinç seviyesi ile eşleşen kurum motivasyonlarını belirtmiştir. Kurumların bilinç seviyeleri ve her seviyedeki motivasyonları, karşılaştıkları krizler ve mevzu bahis krizleri yönetim biçimlerinin seçimi konusunda büyük önem taşımaktadır. Bu eşleşme Tablo 1.4'te görülebilmektedir.

| Bilinç Seviyeleri | | Kurumların Motivasyonları |
|-------------------|----------------|---|
| 1 | Hayatta Kalma | Kâr ve Paydaş Değeri Edinimi: Finansal istikrar ortamının oluşturulması ve tüm çalışanların sağlığını, güvenliğini ve refahını sağlamak. Aşırı kontrolün, kısa vadeli faydaya odaklanmanın, yolsuzluğun, açgözlülük ve sömürünün önüne geçmek. |
| 2 | İlişki | Kurumu Destekleyen İlişkiler: Çalışanlar arasında aidiyet ve sadakat duygusu yaratan uyumlu bir ilişki kurmak, organizasyon ve müşterileri arasında bakım ve bağlantı kurmak. İç rekabet, manipülasyon, suçlama, iç politika, cinsiyet ve etnik ayrımcılığın azaltılmasına odaklanmak. |
| 3 | Öz Saygı | Yüksek Performanslı Sistemler ve Süreçler: Organizasyonun performansını geliştiren politikalar, prosedürler, sistemler, süreçler ve yapılar oluşturarak çalışanların kuruma olan saygısını arttırmak. Bürokrasi, hiyerarşi, kafa karışıklığı, kayıtsızlık ve kibirlenmenin azaltılmasına odaklanmak. |
| 4 | Dönüşüm | Uyum Yeteneği ve Sürekli Öğrenme: Çalışanlara karar vermede söz hakkı tanımak ve çalışanları yenilikçilik, sürekli iyileştirme, bilgi paylaşımı ve tüm çalışanların gelişimini destekleyen bir ortamda kendi geleceklerinden sorumlu kılmak. |
| 5 | İçsel Bütünlük | Güçlü ve Birleşik Bir Kültür: Çalışanların motivasyonlarını tekil bir misyona, ilham verici bir vizyona ve bağlılık ve dürüstlük yaratan ortak değerlere göre hizalayarak ve coşku, yaratıcılık ve tutkuyu ortaya çıkararak örgütün kolektif eylem kapasitesini güçlendirmek. |
| 6 | Fark Yaratma | Stratejik Ortaklık ve İttifaklar: Çevreyi korumak için diğer kuruluşlarla ve yerel toplulukla faydalı ittifaklar kurmak, iş birimleri ve departmanlar arasındaki iş birliğini güçlendirerek kurum içindeki iletişim düzeyini arttırmak. |
| 7 | Hizmet | Sosyal Sorumluluk: Merhamet, alçakgönüllülük ve bağışlama yoluyla örgüt içindeki iletişim düzeyini derinleştirirken, insanlığın ve gezegenin sürdürülebilirliğini arttıran toplumsal hedeflerin peşinde, diğer kurum ve kurum paydaşlarıyla birlikte çalışmak. |

Tablo 1.4: Bilinç Seviyeleri ve Kurumsal Gelişim Basamakları

Yedi basamaklı model kurumlar için uyarlandığında, gelişim seviyelerinin farklı paydaşlara hitap ettiği görülebilmektedir. İlk bilinç seviyesi olan “Hayatta Kalma” seviyesinde odağın çalışanlar ve yatırımcılarda olduğu görülebilir. Toplumsal ve bireysel bilinç seviyelerindeki ile aynı şekilde, temel seviyenin sağlanması, sonraki seviyelere erişilebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten, ilk seviyedeki çalışan ve yatırımcı odağı iş gücü ve finans konularını sağlama almak üzerinedir. Ardından gelen ikinci seviye, çalışan ve müşteri odaklıdır. Kurum ve müşterileri arasındaki sağlam ilişkiler bu seviyede tahsis edilir. Bu ilişkilerin sağlığı ancak kurumun ilk seviyeyi başarılı bir şekilde atlatması ile mümkündür. Takip eden üç, dört ve beşinci seviyeler ise çalışanlar ve kurumun kendisi üzerinedir. Ancak sağlam bir iş gücü altyapısı ve kurumsal bilincin oturtulması ile, stratejik ortaklıklar ve sosyal sorumluluk projeleri başarılı sonuçlar verecektir. Sonraki seviyeler olan “Fark Yaratma” ve “Hizmet” seviyeleri ise sırasıyla ortaklıklar ve sosyal sorumluluk üzerindedir. Altıncı seviyede odak çalışanlar, ortaklar ve çevre halkı üzerineyken, yedinci seviyede odak genişlemekte ve çalışanlar, ortaklar ve bütün toplum haline gelmektedir (Barrett, 2014: 3).

1.6. Birey-Toplum-Kurum İlişkiselliği

Toplumun –hem halk hem de kurumlar olmak üzere bütün aktörler dahil– bilinç seviyesi, toplum dahilinde görülebilecek olan krizleri ve bu krizlere verilen tepkileri etkilemektedir. Barrett’ın yedi basamaklı modeli bireysel, toplumsal ve kurumsal bilinç çerçevesi üzerinden incelendiğinde, üç çerçeve dahilinde de her bilinç seviyesinin beklenti ve motivasyonlarının farklılık gösterdiği görülebilmektedir. Örneğin, bireysel bilinç gelişiminin ilk seviyesi fiziksel ihtiyaçlar ve hayatta kalma iken, toplumsal bilinç gelişiminin ilk seviyesi ekonomik istikrar ve ülke sınırlarını korumak üzerinedir ya da toplumsal bilinç gelişiminin altıncı seviyesi diğer ülkeler ile stratejik ortaklıklar kurmak hakkında iken, kurumsal bilinç gelişiminin altıncı seviyesi diğer kurumlar ve yerel topluluklar ile kurulan ittifaklar hakkındadır. Buradan görülebileceği üzere, bireylerin bilinç gelişimi, içinde buldukları toplum ve kurumların bilinç gelişimi ile paralel bir süreç izlemektedir.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan “bilinçli toplum” ya da “bilinçsiz toplum” kavramları incelendiğinde görülebilir ki toplumun bilinçli ya da bilinçsiz olması değil, hangi bilinç seviyesinde yer aldığı önemlidir. Eğer toplum ve dahilindeki aktörler Barrett’ın düşük olarak adlandırdığı ilk üç bilinç seviyesi içerisindeyse, o zaman o toplumun dönüşüm ve ortak fayda gibi beklentileri olmadığı ifade edilebilir. Bilinç seviyesi düşük olan toplumlar, toplumun sağlığı, güvenliği, beslenmesi gibi konulardan, toplumda düzenin ve hukukun sağlanması aralığındaki bir spektrumda hareket etmektedirler. Bu sebepten, ilk üç seviye başarı ile geçilmeden ne toplumun içerisindeki aktörlerin tek bir vizyon etrafında toplanmasından ne de diğer toplumlar ile sağlıklı ittifaklardan bahsedilebilir. Bilinç seviyesi düşük olan birey, toplum ve kurumları diğerlerinden ayırabilecek bir başka öge ise çevreye ve sürdürülebilirliğe verdikleri önemdir. Her üç gelişim haritasında da çevre bilinci ancak altıncı seviyede görülebilmektedir. Gelecek nesillerin düşünülmesi ve küresel sürdürülebilirlik planlarının yapılması ise yedinci ve son seviye olan “Hizmet” seviyesinde yer almaktadır.

İlk üç seviyenin ardından “Dönüşüm” seviyesi gelmektedir. Bu seviye gerek bireyler gerek toplumlar için özgürlüğün, özerkliğin, öğrenmenin ve uyum sağlamanın gözlenebildiği seviyedir. Bireylerde 25-39 yaş aralığında görülür. Bireyler için gençlikten yetişkinliğe adımın atıldığı seviye olan dönüşüm seviyesi, toplumlar ve kurumlar için de düşük seviyeden yükseğe geçilen seviyedir. Bu seviyede toplumların ortak bilinci oturmakta, yaşam bir hayatta kalma çabasından toplumsal değer ve inançların belirlendiği, aktarılan kültürün canlandığı bir döneme dönüşmektedir. Toplumlarda ve kurumlarda ancak ortak bilinç bireylerde yerleştiğinde bütün olarak hareket edebilmenin olasılığından bahsedilebilmektedir. Ancak dönüşüm seviyesinde sürekli öğrenmenin önemi belirginleşmektedir. Bireyler ve dolayısıyla onların oluşturdukları toplum, bu seviye içerisinde dönüşmekte ve beklenti ve motivasyonları evrimleşmektedir.

Bilinç seviyesi yüksek olan bireyler/toplumlar/kurumlar ise ilk üç seviyeyi tamamlamış ve dördüncü seviye olan dönüşüm seviyesini kullanarak “yüksek” olarak adlandırılan son üç seviyeye geçmişlerdir. Bu son üç seviyenin en çok göze çarpan öğeleri ortaklıklar ve geleceğe yapılan yatırımdır. Beşinci seviyeden itibaren bütün

aktörlerin ortak bir vizyon etrafında toplanması sağlanmakta ve böylece toplumun kolektif eylem kapasitesi artmaktadır. Burada bahsedilen eylem kapasitesi, ortak hareket edebilmeyi, birlikte gelişime verilen önemi ve sosyal sorumluluk konularını içermektedir. İleriki seviyelerde ise kendi içerisinde bütünlüğü yakalamış olan topluluk, diğer topluluklar ile stratejik ortaklıklar kurabilir hale gelmektedir. Bu ortaklıklar, eylem kapasitelerinin daha da büyümesine yardımcı olarak, bir topluluğun kendi başına başaramayacağı büyüklükte ilerlemelerin elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu fenomene örnek olarak 1998 senesinde ilk parçaları uzaya yollanan Uluslararası Uzay İstasyonu (ISS) verilebilir. ISS, NASA'nın web sitesinde de belirtildiği gibi, içerisinde ABD, Rusya, Kanada ve Japonya'nın da bulunduğu 15 ülkenin katkıları ve ortaklığı ile oluşturulmuş bir projedir (NASA, 1998). Bu projenin halen sağlıklı bir şekilde devam etmesi ve ISS'nin halen Dünya'nın yörüngesinde dönebilmesi ancak bu 15 ülkenin birlikte çalışması ile sağlanmaktadır. 20 senelik süre boyunca bu 15 ayrı toplumun bu konuda aynı vizyon çevresinde toplanması ancak yüksek bilinç seviyeleri ile mümkün kılınmıştır. Son seviye olan "Hizmet" seviyesinde yer alan toplumlar ise ortaklıklarını sadece kendi çevrelerinin değil, bütün dünyanın çıkarı için şekillendirmeye başlamış toplumlardır. Bölüm 1.4'teki Tablo 1.3'te de görülebileceği üzere son seviyenin karakteristiği "küresel sürdürülebilirlik" olarak isimlendirilmiştir. Ancak bu seviyede toplumlar sadece kendi çevrelerini değil, dünya ekolojisini koruyacak adımlar atmaktadırlar.

1.7. İnsani Gelişmişlik Endeksi ve Sosyal Gelişim Endeksi

Toplumların bilinç gelişim seviyeleri, insani ve sosyal gelişimleri ile aynı süreçte ilerlemektedir. Bu süreç incelenirken faydalanılabilecek iki önemli kaynak, Birleşmiş Milletler'in oluşturduğu İnsani Gelişmişlik Endeksi ve Sosyal Gelişim Zorunluluğu Organizasyonu'nun hazırladığı Sosyal Gelişim Endeksi olarak sayılabilir. Bu iki endeksin de ortak paydası, toplumların gelişimlerini sadece ekonomik yönden değil, hayat kalitesi ve seçim özgürlüğü gibi, toplumsal bilinç gelişimi ile mecbur kılınacak ögeler ile ölçmeleridir.

Barrett'ın yedi basamaklı modeli incelendiğinde görülebilmektedir ki toplumlar eğitim ve özgürlük gibi konulara ancak ilk üç seviye tamamlandıktan sonra

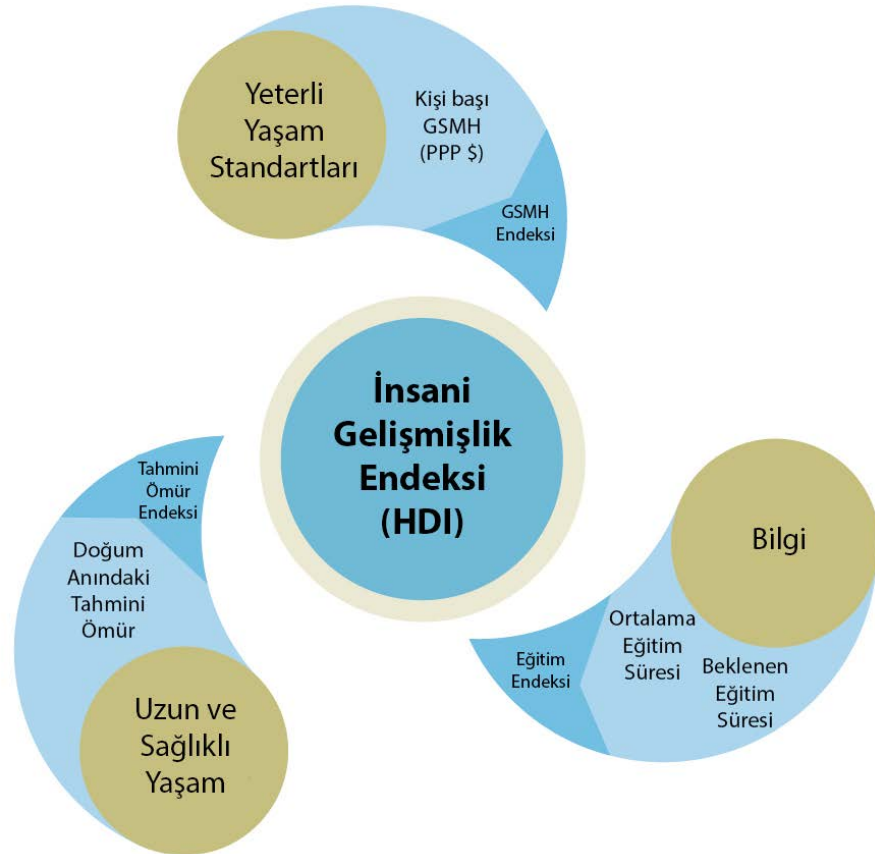
önem verebilmektelerdir. Bu da ilk seviye olan ekonomik istikrarı analiz etmeye yarayan ölçümler ile oluşturulmuş endekslerin bilinç seviyelerini ölçmekte yetersiz kaldığını göstermektedir. Bilinç seviyesi yükseldikçe odak ekonomik istikrardan, eğitime, özgürlüğe, sürdürülebilirliğe ve ilerlemeye kaymaktadır. Bu ölçüm ihtiyacını karşılamak için ise öncelikle Birleşmiş Milletler'in, ardından da Sosyal Gelişim Zorunluluğu Organizasyonu'nun oluşturmuş olduğu endekslere bakılmalıdır.

Birleşmiş Milletler'in İnsani Gelişmişlik Endeksi (Human Development Index- HDI), bir ülkenin gelişim seviyesinin belirlenmesinde sadece ekonomik göstergelerin değil, insanlar ve insanların yetkinliklerinin de önem taşıdığını vurgulamak üzere oluşturulmuştur. Toplumun sağlık, eğitim ve hayat standardı olmak üzere üç ana kriter altında puanlayan HDI, bu üç boyut üzerinden ülkeler hakkında puanlama ve sıralama yapmaktadır. Sağlık boyutunu "doğum anındaki tahmini ömür" kavramı üzerinden, yani yeni doğanların istatistiki yaşam süresi üzerinden inceleyen HDI, eğitim boyutunu ise 25 yaş ve üstündeki yetişkinlerin ortalama eğitim süresi ve okula başlama yaşındaki bir çocuğun beklenen eğitim süresi kriterleri üzerinden incelemektedir. Hayat standardı ise, kişi başı gayri safi milli hasıla kriteri üzerinden incelenmektedir. Ardından bu üç boyut üzerinden elde edilen puanlar geometrik ortalama ile bileşik bir puana toplanmakta ve böylece ülkenin HDI puanı hesaplanmaktadır. Bu şekilde ülkeler hem her bir kriterin kendi endeksi üzerinden, hem de toplu puan üzerinden sıralanabilmektedir (UNDP, t.y.).

İnsani Gelişmişlik Endeksi'nin odak noktaları insanlar, imkânlar ve seçimler olarak özetlenmiştir. İnsani gelişmişlik kavramını bu üç boyutun ışığı altında inceleyen Birleşmiş Milletler, insanların hayatlarını iyileştirmenin sadece ekonomik büyüme ile olamayacağını, ekonomik büyümenin bir amaç değil, bir araç olarak algılanabileceğini belirtmiştir. Gelişmişliğe "fırsatlar" üzerinden bakıldığında ise önemli olanın insanların yeteneklerini geliştirmek ve bu gelişmiş yeteneklerini kullanabilecek fırsatları onlara sağlamak olduğu görülmektedir. Birleşmiş Milletler'in açıklamasına göre, "Yaşamın diğer alanlarında ilerleme fırsatları ancak insani gelişmenin temel aşamaları elde edildiğinde açılır." (UNDP, t.y.). Bu anlayış, insani gelişme raporlarının Barrett'in yedi basamaklı modeli ile uyumluluğunu gösteren birçok noktadan birisidir. Öncelikle modelin ilk üç basamağı olan temel

ihtiyaçlar karşılanmalıdır ki toplumda sonraki basamaklarda yer alan kendini gerçekleştirme, dönüşebilme ve katkı sağlama gibi konular görülebilsin.

Birleşmiş Milletler'in söz konusu endeksi oluştururken düstur edindiği kavramlardan sonuncusu ise seçim kavramıdır. Kişilerin seçim özgürlüklerinin önemini vurgulayan BM, toplumda mutluluğun garanti edilemeyeceğini, seçimlerin kişilerin kendilerine ait olduğunu fakat insani gelişimin temel kavramının seçenek sayısının ve seçim özgürlüğünün artırılması olduğunu belirtmiştir. Açıklamada geçen ifade şu şekildedir: “İnsani gelişme, temel olarak, daha fazla seçenekle ilgilidir. Bu, insanlara fırsatlardan yararlanmaları konusunda ısrar etmeden fırsatlar sunmakla ilgilidir.” (UNDP, t.y.).



Şekil 1.2: İnsani Gelişmişlik Endeksi Bilgi Görseli

1990 senesinden bu yana yürütülen İnsani Gelişmişlik Raporu programı dahilinde, 189 ülke insani gelişim skalasında çeşitli kriterlere göre puanlanmış ve sıralanmıştır. Bu sıralama düşük, orta, yüksek ve çok yüksek insani gelişim

şeklindeki dört ana kategori altında gruplandırılmıştır (UNDP, t.y.). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ekonomik sıralama ve HDI sıralamasının birbiriyle eşleşmemesidir. Toplumların gelişmişlik seviyeleri sadece ekonomik ölçütler ile değil, kendini gerçekleştirme, dönüşme gibi daha yüksek bilinç seviyelerinde görülebilen fırsatların yaratılıp yaratılmadığının ölçülmesi ile belirlenebilmektedir.

Toplumların gelişim seviyelerinin belirlenmesi için kullanılan bir diğer araç ise Sosyal Gelişim Zorunluluğu Organizasyonu'nun hazırladığı Sosyal Gelişim Endeksi'dir. 146 ayrı ülkeden alınan veriler incelenerek oluşturulan bu endekste Sosyal Gelişim Zorunluluğu Organizasyonu, Birleşmiş Milletler'in "Ekonomi bir amaç değil araç olabilir." anlayışını bir adım ileri taşıyarak endekste ekonomik veriye yer vermemiştir. Değerlendirmesini "Temel İnsan İhtiyaçları", "Refahın Temelleri" ve "İmkanlar" olarak üç ana boyut üzerinden yapan Sosyal Gelişim Endeksi, sosyal gelişimi sistematik olarak "Boyutlar", "Bileşenler" ve "Göstergeler" olarak üç basamak üzerinden incelemektedir (Green, 2018).

Boyutlar, onların bileşenleri ve göstergelerden örnekler şu şekildedir:

- **Temel İnsan İhtiyaçları**

1. Beslenme ve Temel Sağlık İhtiyaçları

- Yetersiz beslenme
- Anne/Çocuk ölüm oranı
- Bulaşıcı hastalıklar sonucu ölümler

2. Su ve Temizlik

- İçme suyuna erişim
- Temel temizlik olanaklarına erişim

3. Barınma

- Elektriğe erişim
- Evdeki hava kirliliği kaynaklı ölümler

4. Bireysel Güvenlik

- Cinayet oranı
- Trafikte ölümler
- Politik cinayetler ve işkence

- **Refahın Temelleri**

1. Temel Bilgiye Erişim

- Yetişkinlerde okuryazarlık
- Okul kayıt oranı

2. Bilgi ve İletişime Erişim

- Cep telefonu kullanımı
- İnternet kullanımı
- Bağımsız medyaya erişim

3. Sağlık ve Sıhhat

- Temel sağlık hizmetlerine erişim
- Bulaşıcı olmayan hastalıklar sonucu erken ölümler

4. Çevresel Kalite

- Açık alandaki hava kirliliği kaynaklı ölümler
- Atık su arıtma
- Sera gazı salınımı

- **İmkanlar**

1. Kişisel Haklar

- İfade özgürlüğü
- Din özgürlüğü
- Kadınlar için mülkiyet hakları
- Politik haklar

2. Kişisel Özgürlükler ve Seçimler

- Yolsuzluk
- Erken evlilikler
- Güvencesiz istihdam

3. Kapsayıcılık

- Azınlıklara uygulanan ayrımcılık ve şiddet
- Cinsiyet bağlamında politik güç eşitliği
- Sosyoekonomik pozisyon bağlamında politik güç eşitliği

4. Yüksek Öğrenime Erişim

- Yüksek öğrenim süresi
- Kadınlar için ortalama öğrenim süresi

Sosyal Gelişim Endeksi ülkeleri sadece bileşenler üzerinden değil, her bir gösterge üzerinden puanlamaktadır. Böylece, Birleşmiş Milletler'in endeksinden daha detaylı bir inceleme sunulabilmektedir.

Sosyal Gelişim Endeksi'nin bir diğer özelliği ise girdiler yerine sonuçları ölçüyor olmasıdır. Organizasyona göre, "...insanların hayatlarını etkileyenler, girdiler değil sonuçlardır. Ülkelerin ulaşılmış sağlık ve refah seviyesini ölçmek istiyoruz, sağlık konusunda ne kadar emek sarf edildiğini ya da ülkenin sağlık hizmetlerine ne kadar para harcadığını değil." (SPI, t.y.). Bu anlayış, endekse dahil edilebilecek değişken sayısını azaltarak toplumların refah seviyelerinin bağımsız bir şekilde ölçülmesini sağlamaktadır.

Sosyal Gelişim Zorunluluğu Organizasyonu'na göre sosyal gelişim "...kapsamlı ve kapsayıcı bir şekilde" tanımlanmalıdır. "Toplumsal gelişim, bir toplumun vatandaşlarının temel insani ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi, vatandaşların ve toplulukların yaşam kalitelerini artırma ve sürdürmelerine ve tüm bireylerin tam potansiyellerine ulaşma koşullarını yaratmalarına olanak sağlayan yapı taşlarını oluşturma kapasitesidir." (Green, 2018). Bu çerçevenin ışığında toplumsal gelişimin toplumun bireylerinin kendilerini gerçekleştirme ve tam potansiyellerine ulaşma, yani bilinç seviyelerini arttırabilecek ortamın yaratılması konusunda elzem olduğu görülebilmektedir.

Sosyal Gelişim Endeksi'nin bileşenlerine bakıldığında görülebilecek ortak noktalardan birisi de özgürlüklere verilen önemdir. Sadece seçme ve seçilme gibi politik özgürlüklerden öte, bilgiye erişim, bağımsız medyaya erişim, yüksek öğrenime erişim gibi konular da endeks puanlamasına dahil edilen faktörlerdendir. Bu faktörlerin dahil edilmesi göstermektedir ki bilgiye ve eğitime erişimi olan yani kendini geliştirmekte ve kendini gerçekleştirmekte özgür olan toplumlar endeks sıralamasında üst noktalarda yer almaktadırlar. Toplumların özgürlükleri, hangi model üzerinden bakılırsa bakılsın bilinç gelişimine katkı sağlamakta, hatta bilinç gelişimini mümkün kılmaktadır. Nitekim, Barrett'ın 7 basamaklı modeline bakıldığında dönüşüm, kendini gerçekleştirme ve iş birliği gibi değer öncelikle ancak dördüncü seviyeden sonra görülebilmektedir. Örneğin, sosyal gelişim endeksinde

“imkânlar” bileşeni altında incelenen “politik haklar” ve “ifade özgürlüğü” gibi göstergeler, 7 basamaklı modelde ancak dördüncü basamakta görülebilmektedir. Bölüm 1.4’teki Tablo 1.3’te yer alan bilinç seviyeleri ve toplumsal gelişim basamakları eşleşmeleri incelendiğinde de görülecektir ki politik haklar, yolsuzluğun engellenmesi, eşitlik, eğitim destekleri, insan hakları, çevre bilinci gibi konular “yüksek bilinç seviyeleri” olarak tabir edilen son üç seviyede önem kazanmaktadır. Bu noktadan hareketle gerek Birleşmiş Milletler’in endeksi gerekse Sosyal Gelişim Zorunluluğu Organizasyonu’nun endeksi üzerinden bakıldığında, bu endekslerdeki sıralama, toplumların bilinç seviyeleri ile paralellik göstermektedir. Özellikle Sosyal Gelişim Zorunluluğu Organizasyonu tarafından hazırlanan Sosyal Gelişim Endeksi’nin toplumların gayri safi milli gelir miktarını bir bileşen olarak almaması, toplumların zenginliğinin değil, refah ve özgürlük seviyelerinin finansal dünyadan bağımsız bir şekilde incelenebileceğinin göstergesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLİNÇ SEVİYELERİ BAĞLAMINDA KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ İLETİŞİMİ

2.1. Kriz Kavramı

Kriz kelimesi genel anlamıyla bir kişiyi, bir grubu, bir topluluğu ya da bütün halkı, istikrarsız ve tehlikeli bir duruma itmeye gücü yeten beklenmedik bir olay ya da olaylar bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal iletişim ve kriz yönetimi konularında ise bu tanım daraltılabilir. Kriz yönetimi bağlamında kriz, “kuruma, kurumun paydaşlarına ya da genel halka tehdit oluşturan, beklenmedik ve yıkıcı olay” (Bundy v.d., 2016) olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal iletişim temelinde konuya yaklaştığımızda krizin kendine özgü özelliklerinin olduğunu görebiliriz. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Haşit 2000: 9):

- Önceden sezilemeyen ve beklenmedik,
- Kurumun amaçları ve devamına tehdit oluşturan,
- Sonuçlandırılması için acil eylemlere ihtiyaç duyan,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- Kurum personeli üzerinde baskı ve stres yaratan.

Günümüzde kurumsal çevre sürekli olarak değişmekte ve kurumları çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Steven Venette krizin “eski sistemin artık işlemez hale geldiği bir dönüşüm süreci” (2003: 57) olduğunu savunmuştur. Bu da krizin işletmede bir değişime sebep olmak zorunda olduğunu, değişim gerekmiyorsa konunun kriz yerine başarısızlık ya da vaka olarak tanımlanmasının daha doğru olduğunu gösterir. Değişen çevreye uyum sağlamak için kendi içerisinde evrimleşemeyen kurumların kriz yaşama olasılığı artmaktadır. Günümüzün küresel haberleşme çağında kriz kavramının sınırları gelişmiş, tehlikeleri artmış ve organizasyonların boyutlarına bakılmaksızın yönetilmesi de bir o kadar zor hale gelmiştir.

2.2. Toplum Bilinci ve Kriz

Toplumların bilinç seviyeleri ve toplum içerisinde yer alan kurumların yaşadığı krizler ve bu krizlere toplumun verdiği tepkiler arasında incelenmeye değer bir bağ bulunmaktadır. Tablo 1.4'te yer alan kurumların bilinç seviyeleri ve motivasyonlarının ilişkisi incelendiğinde, kurumların her bilinç seviyesinde başka motivasyonlara ve ihtiyaçlara sahip oldukları gözlemlenebilmektedir. Bunun ışığında, kurumların ancak yer aldıkları ya da geçtikleri bilinç seviyeleri ile ilgili krizler yaşayabilecekleri söylenebilir. Örneğin, "Hayatta Kalma" seviyesi olarak adlandırılan ilk seviyede yer alan bir kurumun, son seviyeler olan "Fark Yaratma" ya da "Hizmet" konusunda bir kriz yaşayamayacağı aşikardır. Kurumun bu seviyelerde kriz yaşaması için öncelikle hayatta kalmayı başarması, ardından dönüşüm dahil olmak üzere düşük ve yüksek gelişim seviyelerini tamamlaması ve "Fark Yaratma" ya da "Hizmet" seviyelerine ulaşmış olması gerekmektedir. Kurumlar ve içlerinde yer aldıkları toplumlar bu bakımdan da birbirleri ile benzeşmektedir. Toplumlar da kurumlar gibi, ancak var oldukları bilinç seviyesi içerisinde kriz yaşayabilmektedirler. Ekonomik istikrarını sağlayamamış bir toplumun, çevre ve dünya ekolojisi hakkında duyarlı olması beklenemez.

Bu konuya başka bir bakış açısı ise toplumdan topluma hangi olayların kriz olarak değerlendirilip değerlendirilmediğinin farklılık göstermesidir. Yukarıdaki örnek üzerinden ilerleyecek olursak, ekonomik istikrarını sağlamakta zorluk yaşayan bir toplum içerisinde, bir kurumun çevresel bilince sahip olmaması doğal karşılanabilirken, bilinç seviyelerinde ilerlemiş ve dünya ekolojisi ve dünya mirası konularına hassas yaklaşabilen toplumlarda aynı olay çok büyük çapta bir krize sebep olabilmektedir. Toplumların krizlere verdiği tepkiler ve kurumların bu tepkilere karşı aldığı önlemler, toplumların hangi bilinç seviyesinde yer aldığı ile doğrudan bağlantılıdır. Buna verilebilecek örneklerden bir tanesi Volkswagen markasının 2015 senesinde yaşadığı emisyon krizidir. Krizden kısaca bahsedecek olursak, VW firması tarafından 2009 senesinden 2015 senesine kadar üretilen dizel otomobillerin yazılımına, emisyon ölçümü yapıldığını tespit ederek ölçülen değerlerin olduğundan daha düşük çıkmasını sağlayan bir kod yerleştirildiği tespit edilmiştir (Geier, 2015). Taşınabilir bir ölçüm cihazı ile laboratuvar yerine gerçek

yollarda yapılan ölçümler sonucunda elde edilen değerler hem ABD'nin hem de Avrupa Birliği'nin emisyon standartlarının üzerinde çıkmaktadır. West Virginia Üniversitesi bünyesinde yapılan çalışmada araştırmacılar Jetta modelinin ABD emisyon sınırlarını 15 ila 35 kat aştığını, Passat modelinin ise 5 ila 20 kat aştığını belirtmişlerdir (Thompson, Carder, v.d., 2014). Bu da VW'nun ABD'de gerçekleştirdiği “Temiz Dizel” temalı reklam kampanyalarının da doğru olmadığı anlamına gelmektedir. Bu kriz, VW'nun hisselerinin iki gün içerisinde %38'lik bir değer kaybına uğramasına (Geier, 2015) ve firmanın milyarlarca dolar ceza ödemesine sebep olmuştur. Bu krizin ortaya çıkması için gereken koşul ise firmanın yer aldığı toplumların, dünya ekolojisine dikkat edecek seviyeye ulaşmış kısımlarının bulunmasıdır. Toplumların bütün bireylerinin aynı bilinç seviyesinde olması beklenemez, fakat toplumun bazı kısımlarının daha yüksek seviyeye ulaşabilmiş olmaları dahi o toplumun bilinç seviyesinin yükselmekte olduğunu gösterir. Kanun hazırlayıcıların emisyon değeri standartlarını çevreyi korumayı öncelikli tutacak şekilde sabitlemeleri, toplumun bazı kesimlerinin yüksek seviyelerde olduğunu göstergesidir.

VW'nun krizi ABD başta olmak üzere toplumlar içerisinde büyük yankı bulmuştur. Gazetelerde “What was Volkswagen thinking?” [Volkswagen ne düşünüyordu?] (*The New York Times*), “Volkswagen has made a fool of its customers with emissions scandal” [Volkswagen emisyon skandalı ile müşterilerini aptal yerine koydu] (*The Globe and Mail*) gibi başlıklar görülmüş ve VW'nun ismi artık dizel krizi ile birlikte anılır olmuştur. VW'nun satış rakamlarının 2014'ün Kasım ayı ile 2015'in Kasım ayı arasında %24,7 oranında düşmesine (Korosec, 2015) sebep olan bu krizin etkileri, üzerinden üç sene geçmesine rağmen günümüzde bile görülebilmektedir. Bir otomotiv pazar araştırması şirketi olan AutoPacific'in 2015 senesinde yaptığı anket sonuçlarında, ABD'deki otomobil sahiplerinin %64'ünün kriz sonrasında Volkswagen'a güvenmediği, sadece %25 oranında bir kısmının ise VW hakkında olumlu bir yaklaşım sergilediği görülmüştür (Grieb, 2015).

Kurumların yaşadığı krizlere toplumların gösterdiği tepkiler bir yandan da toplumun mevzu bahis kuruma olan bakış açısı ile ilgilidir. VW'nun krizinin

ertesinde, Prophet Yönetim Danışmanlığı firmasının Almanya’da yaptığı araştırmaya göre Alman tüketicilerin %65’i, VW’nun “harika” otomobiller yaptığını ve krizin abartıldığını belirtmişlerdir. Çevrimiçi olarak gerçekleştirilen ankete katılan 1000 kişinin %63’ü bir sene içerisinde emisyon krizinin unutulacağını belirtmiş, %91’lik bir oranı ise bu emisyon testlerinde hile yapan tek markanın VW olmadığını düşündüklerini söylemiştir (Gibbs, 2015). Alman halkının VW firmasına olan bakış açısı, firmanın bu kadar büyük bir krizden bile Almanya dahilinde marka imajına çok zarar vermeden çıkabilmesini sağlamıştır.

2.3. Pierre Bourdieu Sosyolojisi ve Kriz

Halkın kurumlara olan bakış açısı ve kurumların aynı kriz ile farklı toplumlarda farklı sonuçlar elde etmeleri arasındaki ilişki Pierre Bourdieu’nün alan kuramı çerçevesinde, özellikle sembolik sermaye kavramı ile açıklanabilmektedir.

Sembolik sermaye konusunu incelemeden önce, alan teorisini, oyun metaforunu ve Bourdieu’nün genel yaklaşımını incelemek gerekir. Bourdieu 1930 senesinde doğmuş, Fransız bir toplum bilimcidir. Toplumun içerisindeki güç dengeleri ve güç aktarımlarının mekanizması üzerine çalışmalar yapmış ve inceleyeceğimiz oyun metaforu ve alan teorisi dahil olmak üzere birçok kilit kurama imzasını atmıştır. Bourdieu sosyolojisinin en çok dikkat çeken noktalarından bir tanesi kuram ve uygulama arasında tam örtüşme görülmesidir. Bu örtüşme, Bourdieu’nün sahayı dışarıdan seyretmek yerine katılımcı olarak sahaya inip toplumsal hareketlilikleri doğrudan gözlemlemesi ile açıklanabilir. Bourdieu’ye (2003: 54) göre bu saha incelemesi esnasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalardan biri, gözlemlenmekte olan olgunun, tarihsel arka planından bağımsız bir şekilde ele alınamayacağıdır. Çünkü toplumsal hareketliliklerin belki de en önemli özelliği ilişkiselliğe dayanmalarındır; nitekim toplumsal yaşamda hiçbir olgu, kendisi dışındaki diğer bütün olgulardan bağımsız bir şekilde birdenbire ortaya çıkmaz veya ortadan kaybolmaz. Bourdieu (2003: 54), bununla birlikte, tarihsel arka plan göz önünde bulundurularak oluşturulacak kuramsal çerçevenin de ancak ve ancak uygulamaya dökülebildiği sürece geçerli olabileceğini savunur. Bu vurgudan da anlaşılacağı gibi, Bourdieu sosyolojisinde kuram ve uygulama, birbirini

etkileme ve birbirinden etkilenme suretiyle sürekli bir dönüşümsel ilişki içerisindeki Bourdieu sosyolojisini düşünümsel kılan da budur. Bourdieu ile özdeşleşmiş bu düşünümsel sosyolojinin odak noktasının, yapı ve birey arasındaki iç-dış dengeye işaret eden diyalektik süreç olduğu söylenebilir.

Kendisi de eski bir rugby oyuncusu olan Bourdieu, geliştirdiği temel kavramları rugby üzerinden oyun metaforu kullanarak açıklamıştır. Bourdieu'ye göre, "alan" kavramı, oyunun oynandığı, dolayısıyla oyuncular arasındaki mücadelenin sürdüğü yeri ifade etmektedir. Oyuncular, diğer bir deyişle eyleyiciler, oyundan elde etmeyi umdukları birtakım çıkarlar doğrultusunda oyuna katılır (Bourdieu 2006: 108). Bourdieu'nün "illusio" kavramına karşılık gelen bu çıkarlar, oyunun oyuncular tarafından oynanmaya değer bulunması ve oyunun kurallarının yani "doxa"nın sorgulanmamasını açıklar. Oyuna dahil olan oyuncuların her biri, oyun esnasında kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanabileceği kozlara yani "sermaye"ye sahiptir. Bu sermaye, ekonomik, kültürel veya toplumsal olabilir ve oyunun seyrine göre oluşacak koşullar açısından önem dereceleri değişebilir. Bu sermaye türleri ise bir bütün halinde sembolik sermayeyi oluşturur (Bourdieu, 1986: 51).

Bourdieu "habitus" kavramını, en genel anlamda toplumsal düzen içerisinde bireyi hem şekillendiren hem de birey tarafından şekillendirilen, "toplumsallaşmış bir öznellik" (2003: 116) olarak tanımlamaktadır. Her bir alanın kendisine ait habitusu, o alandaki eyleyiciler tarafından deyim yerindeyse kat kat giyilip içselleştirilir. Bourdieu habitusun, "alandaki güç dengesini dönüştürmek veya muhafaza etmek için girişilen mücadele" (2013: 69) ile doğrudan ilişkisi olduğuna vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla alan, varlığını sürdürebilmek adına habitusu devamlı olarak şekillendirir (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 126).

"Habitus, eyleyicilerin öngörülemeyen ve sürekli değişen durumlarla başa çıkmasını sağlayan strateji üreten ilke olarak tanımlanabilir. [...] geçmiş deneyimi birleştiren, her an bir algı, takdir ve eylem matrisi olarak işlev gören ve sınırsız çeşitlendirilmiş görevlerin başarılmasını mümkün kılan kalıcı ve aktarılabilir bir sistemdir." (Bourdieu, 1977: 72, 95)

Bourdieu'nün bahsettiği dört sermaye türünden birisi olan sembolik sermaye kavramı bu çalışmanın konusu ile bağlantısı sebebiyle detaylı incelenmelidir. Sembolik sermaye, diğer üç sermaye çeşidi ile ilintili bir biçimde çalışmaktadır. Ekonomik, sosyal ve kültürel sermaye olarak üçe ayrılan sermaye çeşitleri incelenirse;

- **Ekonomik Sermaye:** Alan içerisindeki bir eyleyicinin –bu bir kişi ya da kurum olabilir– elinde bulundurduğu salt ekonomik kaynakların ya da ekonomik kaynağa dönüştürülebilecek olan menkul ve gayrimenkul kıymetlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Eyleyicinin o toplum içerisindeki satın alma gücünü ve ekonomik yaptırımlara olan hassaslığını belirler. Diğer sermayelerden bağımsız incelenemez çünkü diğer sermayelerin yokluğunda ekonomik sermaye, sembolik sermayeye zarar bile verebilmektedir.
- **Sosyal Sermaye:** Eyleyicinin alan içerisinde sahip olduğu ilişkiler ağının tamamına sosyal sermaye adı verilmektedir. Sosyal sermaye eyleyicinin kişilerarası ilişkilerinden ve üyesi olduğu resmi ve gayri resmi gruplar ile bu grupların tasarrufunda bulunan kaynaklardan oluşmaktadır. Ayrıca, eyleyicinin yükümlülükleri, ayrıcalıkları ve ona duyulan güven bu sermaye çeşidine dahil olarak görülebilir. Sosyal sermayenin içerisine hem eyleyicinin ağına dahil olan diğer eyleyiciler, hem de bu ağın eyleyici hakkındaki düşünceleri dahildir. Eyleyici, sosyal hiyerarşinin yüksek sınıflarından oluşan bir ağa sahipse, sosyal sermayesinin yüksekliğinden bahsedilebilir.
- **Kültürel Sermaye:** Kişi ya da kurumların edindikleri bilgi birikimi ile var olan sermaye çeşididir. Üç ayrı yol ile edinilebilir. Kültürel yatırımlar ile sanat ve bilim birikimi arttırılabilir. Kişilerde bu okunulan kitaplar ve edinilen bilgi birikimi olarak görülebilirken, kurumlarda ise toplumun kültürel alt yapısına yaptığı yatırım olarak görülebilmektedir. Sahip olunan objelerin sembolik değeri ile edinilebilir. Kullanılan objelerin bir gösterilen olmanın yanı sıra gösteren olma özelliği de mevcuttur, bu da her objenin kendi varlığından öte başka çağrışımlar yarattığını belirtir. Eyleyicinin envanterindeki objeler bu sebeple kültürel sermayeye katkıda bulunur.

Kültürel sermaye son olarak ise eğitim düzeyi ve edinilen makam ile elde edilebilir. Eyleyicinin eğitim düzeyi ve eğitime verdiği önem ne kadar yüksekse ya da kişinin makamı ne kadar prestijli ise kültürel sermayesi o kadar büyük olarak algılanır.

- **Sembolik sermaye** ise bu üç sermayenin birleşiminden oluşan, gösterge değeri olan soyut bir durumdur. Bahsedilen diğer sermayelerinin tamamının geçerliliğini sağlar. Örneğin, sadece ekonomik sermayesi yüksek olan bir eyleyici, diğer sermayelerinin düşüklüğü sebebiyle toplum içerisinde “sonradan görme” ya da “cahil” olarak değerlendirilebilirken, sadece kültürel ya da sosyal sermayesi yüksek olan birisi ise toplum içerisinde imtiyaz sahibi olmakta zorlanacaktır. Sembolik sermayenin yüksek olması, bu üç sermayenin de varlığına ve dengesine muhtaçtır. Toplumun eyleyiciye olan bakış açısı şeklinde özetlenebilen sembolik sermaye, eyleyicinin alanda söz sahibi olabilmesi için gereklidir. Sembolik sermayesi yüksek olan eyleyiciler, Bourdieu’nün oyun metaforu dahilinde güç dengesini kendi yönlerinde değiştirme ve muhafaza etme konusunda avantajlılardır.

“Her oyuncunun önünde sahip olduğu farklı sermaye türlerine karşılık gelen, farklı renkten jeton yığınları olduğu hayal edilebilir. Öyle ki oyuncuların oyundaki görece kuvveti, oyun mekânındaki konumu ve aynı zamanda oyun stratejileri, Fransızca’da dendiği gibi “oyunu”, girdiği az ya da çok riskli, az ya da çok temkinli, az ya da çok cüretkâr ya da ihtiyatlı hamleleri, jetonlarının hem topyekûn miktarına, hem jeton yığınlarının yapısına, hem sermaye yapısının topyekûn miktarına bağlıdır; aşağı yukarı eşdeğer topyekûn sermayeyle donanmış iki kişi, konumlarında olduğu kadar tavır almalarında da farklılık gösterebilirler, örneğin biri (görece olarak) daha çok iktisadi sermayeye ve daha az kültürel sermayeye sahipken (örneğin bir işletmenin patronu), diğeri daha çok kültürel sermayeye ve daha az iktisadi sermayeye sahiptir (örneğin bir öğretmen).” (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 82-83)

Bir kurumun içerisinde eyleyici olarak yer aldığı ve “oyuna” katıldığı toplumdaki sembolik sermayesi, o kurumun yaşayacağı krizlere toplumun vereceği tepkileri ve dolayısı ile kurumun alacağı önlem ve uygulayacağı stratejileri de değiştirmektedir. Çalışmanın önceki kısımlarında bahsedilen VW vakası bu kavramı örneklendirebilir. Bir Alman firması olan VW’nun Almanya’daki sembolik sermayesi, Amerika’daki sembolik sermayesinden tahmin edilebileceği üzere çok

daha yüksektir. Aradaki bu fark VW'nun bu zamana kadar Almanya'da sağladığı istihdam ve ülkeye yaptığı yatırımlar ile açıklanabilir. Dünyanın en büyük otomobil üreticilerinden birisi olması ile ekonomik sermaye konusunda zaten eksiklik çekmeyen VW'nun yaptığı yatırımlar kültürel sermayesini arttırırken, sağladığı istihdam ise sosyal sermayesini arttırmıştır. Alman halkının büyük bir yüzdesini kendisi ile birlikte geliştiren VW firmasının Almanya'daki hem sosyal sorumluluk hem de istihdam projeleri alan içerisindeki sembolik sermayesinin artması ile sonuçlanmıştır. Sembolik sermayenin iki pazar arasında farklılık göstermesi, kriz sonrasındaki anketlerde Amerika ve Almanya arasındaki düşünce farkını açıklamaktadır. Amerika'da krizin arkasından firmaya olan güven azalmışken, Almanya'da bu etki çok daha düşük şiddette görülmüştür (Gibbs, 2015).

2.4. Kriz Türleri

Krizin yönetilmesinden önce türünün belirlenmesi yüksek önem taşımaktadır. Farklı türlerdeki krizler, farklı yönetim stratejileri gerektirmektedir. Otto Lerbinger (2012: 17-22), krizlerin sekiz ana kategori altında incelenebileceğini belirtmiştir. Bu kategorileri örnekler ile incelemek gerekirse:

- 1. Doğal afetler:** Can ve mal kaybına neden olabilecek depremler, fırtınalar, kuraklıklar, tsunami dalgaları gibi doğa olayları olarak özetlenebilir.
- 2. Teknolojik krizler:** Teknolojik krizler bilim ve teknolojinin uygulanmasında yapılan hatalardan kaynaklı gerçekleşen krizlerdir. Sistemin bir parçasında hata oluştuğunda ya da onu işleten insanın bir hatası sonucu oluşan, doğal afetlerin tersine sorumlusu belirlenebilen krizlerdir. Çernobil faciası, petrol sızıntıları ya da elektronik güvenlik açıkları bu kriz çeşidine örnek verilebilir.
- 3. Çatışma:** Çatışma krizleri hoşnutsuz kişi ya da grupların, kurumlar, hükümet ya da başka organizasyonlar ile cepheleşmeleri ve çatışmaları sonucu görülür. Çatışma krizlerinin ana örnekleri boykotlar, direnişler ve protestolardır.
- 4. Kötü niyet:** Kötü niyet krizleri rakiplerin ya da kötü niyetli kişi ve grupların, bir kuruma, bir organizasyona ya da hükümete zarar vermek veya üzerinden

kâr elde etmek amacı ile gerçekleştirdikleri düşmanlık eylemleridir. Örnek olarak, ürünlerde tahrifat, ajanlık, söylenti yayma ya da vandalizm verilebilir.

5. **Kurumsal kabahat:** Kurumsal kabahat krizleri, kurum yöneticilerinin kurumun iç ve dış paydaşlarını riske atacak davranışlarda bulunması ile gerçekleşir. Lerbinger, bu kategoride “çarpık yönetim değerleri”, “yanıltma krizleri” ve “görevi kötüye kullanma” şeklinde üç alt başlık belirlemiştir.
6. **İş yerinde şiddet:** İş yerinde bir çalışan ya da eski bir çalışanın gösterdiği şiddet eylemleri krize neden olabilmektedir. Bu tür krizler özellikle karşılıklı anlaşma olmaksızın iş sonlandırma olaylarından sonra görülebilmektedir.
7. **Söylentiler/Dedikodular:** Kurum ya da ürün hakkında kurumun imajını zedeleyecek türde yayılan yanlış bilgiler olarak tanımlanabilir. Kurumları radikal gruplara bağlı olarak göstermek ya da ürünlerin üretimi hakkında söylentiler yaymak örnek olarak gösterilebilir.
8. **Terör saldırıları/İnsan yapımı afetler:** Terörist saldırılar ve savaşlar kurumların engel olamayacakları ama yine de kurum amaçlarına ve devamına tehdit oluşturan olaylardır.

2.5. Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi İletişimi

Kriz yönetimi konusuna gelindiğinde ise kriz yönetiminin risk ve konu yönetiminden farklarını belirterek başlamak gerekir. Risk yönetimi, potansiyel tehditleri belirlemek ve bu tehditler gerçekleşmeden önlem almak olarak tanımlanabilirken, kriz yönetimi tehditler ile kriz gerçekleşmeden önce, sırasında ve sonrasında eylemde bulunmak olarak tanımlanmalıdır (Groh, 2014: 49-57).

Kriz yönetimi bir riski oluşmaya başladığı andan itibaren tanımlamayı, değerlendirmeyi, anlamayı ve çare bulmayı içeren daha detaylı bir yönetim biçimidir. Tehdidin ilk anlarından, kriz sonrası iyileşme sürecinin sonuna dek efektif kalan bir kavramdır.

Alan B. Bernstein ve Cindy Rakowitz'e göre kriz zihniyeti, en kötü durum senaryosu için strateji oluştururken, bir yandan da çok sayıda çözüm önerisi

getirebilmeyi gerektirir. Her zaman ilk savunma efektif olamayabileceği için deneme yanılma yöntemi geçerli bir yöntemdir. Organizasyonlar ve kişiler kriz konularına hızlı müdahale için önceden analiz, hazırlık ve çalışmalarını tamamlamalıdır (Bernstein ve Rakowitz, 2012: 8-10).

Kurumların güvenilirliği ve itibarı kriz anlarında verilen yanıtların ve yapılan müdahalelerin hızına ve netliğine bağlıdır. Hedef kitlelerin, kurumun yaşadığı krize yönelik algısı, kurumun yanıtlarını zamanında ve kesintisiz olarak üretebilmesi ile yönetilebilir. Kriz iletişimi için ayrıca kurum hiyerarşisindeki iletişimin de kesintisiz ve net olması önem taşımaktadır.

2.5.1. Kriz Yönetim Süreci Aşamaları

Kriz liderliği konusundaki uzmanlardan olan Erika Hayes James, kurumsal krizleri ikiye ayırır. Bunlardan ilki olan tahmin edilemeyen kriz, herhangi bir ön belirteci olmayan, bir anda gerçekleşen krizler olarak tanımlanabilmektedir (James, 2007: 141-152). Bu çeşit krizlerin ertesinde kurumun liderliğini yürüten kurul ya da kişilere suç yüklenmesi sık görülmemektedir.

James'in bahsettiği ikinci kriz çeşidi olan muhtemel krizler ise kurumun iç işlerinde başlayan ve yönetimin ihmali sonucu kriz durumuna yükselen olaylardır. Bu tür krizlerde yönetim kesimi sorumlu tutulur ve sorgulanır. James çalışmasında krizin beş aşamasını, kriz liderliğinin beş yetkinliği ile eşleştirerek açıklamıştır. Bu beş yetkinliğin kriz yönetimi ve kriz liderliği aşamasında kuruma olan güveni geri kazandırmanın yolu olduğuna dikkat çekmiştir. Doğruluk, iyi niyet, kabiliyet, karşılıklı saygı ve şeffaflık olarak belirtilen bu beş yetkinlik kriz liderliğinin vazgeçilmez yapıtaşları olarak değerlendirilmektedir (James, 2007: 141-152).

Pauchant ve Mitroff'a (1992: 136) göre kriz yönetim sürecinin beş aşaması şöyledir:

- 1. Sinyal saptanması:** Muhtemel kriz olarak adlandırılacak olan krizler kelimenin tam anlamıyla patlak vermeden önce kurumlarda sinyaller olarak fark edilebilmektedirler. Çalışanların söyledikleri, ürünlerde verilen fire miktarı gibi veriler yardımıyla bu sinyaller okunabilir ve kriz daha

alevlenmeden söndürülebilir. Kurumlarda bu tür erken uyarıların dinlenebilmesi için geri besleme sistemlerinin kurulması elzemdir.

- 2. Hazırlık ve önleme:** Bir önceki aşamada sinyalleri alınmış olan krizin engellenmesi için gereken adımlar bu aşamada atılır. Krizde kullanılacak güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri gibi önleme ve korunma mekanizmaları oluşturulur.
- 3. Sınırlama ve hasar kontrolü:** Hazırlık ve önleme sistemlerinin ertesinde bile oluşan hasarın sınırlandırılması ve bütün işletmeye yayılmaması bu aşamada sağlanır. Kriz yönetiminin en canlı safhası olan sınırlandırma ve hasar kontrolü, krizin sonunun getirilmesi ve kurum itibarının korunması için yapılan çalışmalar ile geçer. Toparlanma evresine hızlıca girilmesi gerekir.
- 4. Toparlanma:** Krizin süresi boyunca çalışmaya devam eden işletmedeki yıpranan noktaların onarıldığı ve krizin verdiği finansal ve algısal zararın giderildiği evredir. Bu aşamada, kriz yöneticileri organizasyonda devamlılığı sağlayacak olan kaynak ve kişileri belirler, doğru yerlerde konumlandırır ve kurum kültürünü tekrar oturtmaya çalışır.
- 5. Öğrenme:** Bu aşama krizin tekrar yaşanmamasını sağlayacak önlemlerin yürürlüğe konulduğu aşamadır. Krizden öğrenilenler uygulanır, yeni davranışsal rutinler yürürlüğe konulur. Bu evre genelde organizasyonun yapısının kalıcı olarak değişmesiyle son bulur. Kriz liderliğinin önemli bir parçası, öğrenme evresini olabilecek en verimli şekilde değerlendirerek krizin tekrarlanmasını önlemektir.

Krizler tanımları ve yapıları gereği beklenmedik olgulardır. Fakat krizlerin beklenmedik yapıları hazırlık yapılamayacağı anlamına gelmez. Her ne kadar kriz yönetimi reaktif yapıda bir yönetim şekli olsa da kurumun hedef kitlesi ile temas ettiği bütün noktalarının krizler konusunda eğitim alması sağlanmalıdır. Kriz masası ve müdahale ekibi önceden oluşturulmalı, hangi türdeki krize nasıl cevap verileceği önceden belirlenmelidir.

2.5.2 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetiminde literatürde baskın olarak görülen beş ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Kurumun hangi yaklaşımı benimsediği, kullanacağı mesaj stratejilerini ve krizin yönetim biçimini etkileyecektir. Kurumun alacağı aksiyonlardan, oluşturacağı basın bültenlerine kadar etkileri görülebilen kriz yönetim iletişimi yaklaşımları, Pauchant ve Mitroff'un (1992: 140) 1992 tarihli modelinde görülen proaktif, reaktif ve interaktif yaklaşımlar ile Ömer Dinçer'in (2004: 423) 2004 tarihli kitabındaki "Krizden Kaçma Yaklaşımı" ve "Krizi Çözme Yaklaşımı" olmak üzere beş ayrı başlıkta incelenebilmektedir.

2.5.2.1. Proaktif, Reaktif ve İnteraktif Yaklaşımlar

Öncelikle Pauchant ve Mitroff'un (1992: 140) modeli incelenirse, proaktif, reaktif ve interaktif olmak üzere üç yaklaşım görülebilir.

1. Proaktif yaklaşım, Türk literatüründe önalma yaklaşımı olarak değerlendirilmiştir. Bir önceki bölümde incelenen beş adımın ilk iki adımı olan "Sinyal Saptaması" ve "Hazırlık ve Önleme" aşamaları ile ilgili aksiyonları barındıran proaktif yaklaşım, kurumların kriz sinyallerini tespit etmek suretiyle davranış ve aksiyonlarını değiştirmelerine, risk yönetimi ile de krizi tamamen engellemelerine ya da görecekları zararını asgari seviyelere indirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Proaktif yaklaşım ancak kurumun değişim gerekliliğinin farkında olması ile mümkündür. İsminden de anlaşılacağı üzere, proaktif yani önalma yaklaşımı, kurumun kriz kendini göstermeden önce aldığı önlemleri, hazırladığı alternatif kriz planlarını ve bu planların ve önlemlerin bütün birimler ile paylaşılmasını kapsamaktadır.

Kadir Aktaş, Edip Doğan ve Yusuf H. Güngör'e (2017: 22) göre proaktif yaklaşımda göz önünde bulundurulması gereken adımlar şöyledir:

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama
- Göze alınacak risk miktarını belirleme
- Erken uyarı sistemlerini oluşturma

- Krize karşı önleyici planlama yapma
- Planları yazıya dökme
- Sigorta ettirilebilecek unsurları sigortalama
- Planları deneme
- Planları devamlı güncelleme
- Fedakârlık miktarını öğrenme
- Kriz önleme komitesi veya takımları kurma

2. Reaktif yaklaşım, Türk literatüründe tepkici yaklaşım olarak yer almaktadır. Bir önceki bölümde incelenen beş adımın üçüncü ve dördüncü adımları olan “Sınırlama ve Hasar Kontrolü” ve “Toparlanma” aşamaları ile ilgili aksiyonları barındıran reaktif yaklaşım, krizin çıkışından sonra faaliyet göstermektedir. Kriz halihazırda çıkmış olduğundan, krizin engellenmesi bu yaklaşımda konu dışıdır. Kurumun, başlamış olan krizden en az zararla çıkabilmesinin yolları aranmakta, hasar kontrolü ve normal işleyişe geri dönüş amaçlanmaktadır. Üçüncü ve dördüncü adımlarda uygulanan stratejilerin başarısı ilk iki adımda alınan aksiyonların başarıları ile doğru orantılıdır. Bu yaklaşımın en büyük riski, ilk iki adımın yeteri kadar önemle takip edilmemesi, üçüncü ve dördüncü adımlarda kurumun varlığını tehlikeye atacak sonuçların doğmasına sebep olabilmesidir. Krizi yönetmek için krizin çıktığı anın beklenmesi, alınan önlemlerin sayısını ve niteliğini azaltmaktadır. Bunun sonucu olarak, kriz çıktığında tepki süresi artmakta ve elzem aksiyonlar gecikebilmektedir. Reaktif yaklaşımda alınabilecek kısa süreli aksiyonların bazıları şunlardır:

- Kurumca küçülme
- Bazı departmanların kapatılması
- Ücretsiz izinler
- İşten çıkarmalar
- Ekstra hizmetlerin azaltılması
- Maaşların azaltılması

Bu aksiyonlar kriz sürecinde kısa süreli iyileştirmeler yapabilese bile, uzun sürede çalışanların ve müşterilerin güveninin kaybedilmesine sebep olabilir. Reaktif anlayış küçük çaptaki krizlerin bertaraf edilmesinde faydalı olabilese bile, uzun süreli

etkilerinden dolayı kriz yönetim anlayışları içerisinde en risklisi olarak değerlendirilmelidir.

3. İnteraktif yaklaşım, Türk literatüründe etkileşimci yaklaşım olarak yer almaktadır. İnteraktif yaklaşım Pauchant ve Mitroff'un beş aşamalı modelindeki son aşama olan "Öğrenme" aşaması ile ilgilidir. İnteraktif anlayış hem reaktif hem proaktif anlayışı kapsamakta ve birleştirmektedir. Krizi bütün bir süreç halinde ele alan bu yaklaşım, krizden ne öğrenilebileceğini, kurumda gerek denetim gerek uygulamalar olarak nasıl değişiklikler ile bir sonraki krizin bertaraf edilebileceğini araştırmaktadır. Kriz sürecinde iç ve dış paydaşlar tarafından sağlanan geri bildirim bu yaklaşımda büyük önem taşımaktadır. Kurum, bu geri bildirimler sayesinde gerek o anda içerisinde bulunulan krize, gerek ise bir sonraki krize karşı önlemler ve aksiyonlar alabilmektedir.

Pauchant ve Mitroff'un beş aşamalı modeli krizi daha anlaşılabilir ve kontrol edilebilir bir süreç olarak sunmaktadır. Sürecin çeşitli noktalarında öğrenimler ve geri bildirimler edinilebilir ve bunların ışığında daha başarılı kriz yönetim stratejileri geliştirilebilir. Pauchant ve Mitroff'un ifadesiyle, "...sadece reaktif kriz yönetimi stratejileri oluşturmak ya da herhangi bir kriz stratejisine sahip olmamak, kabul edilebilir değildir." (1992: 141). Reaktif kriz yönetim anlayışının yetersizliği konusunda Seda Mengü 2015 tarihli kitabında şu ifadelere yer vermiştir:

"Proaktif yaklaşımlar krize yönelik tehditlerin algılanması ve bunlara ilişkin gerekli önlemlerin alınması bağlamında etkin bir uygulamadır. Dolayısıyla, kurumların içinde buldukları iş sahalarına uygun kriz iletişim planlarının olması bu tür riskli durumların zamanında ortadan kaldırılması için çok etkindir. Ancak reaktif yaklaşım sergileyen kurumlar bu tür durumlara karşı daha çaresiz ve hazırlıksız olmaktadır. Yönetim ve çalışanlar böyle bir durumda ne yapacaklarını, nasıl bir süreç izleyeceklerini bilemezler." (2015: 62-63)

2.5.2.2. Krizden Kaçma ve Krizi Çözme Yaklaşımı

1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizi engelleme yaklaşımı olarak da bilinen bu yaklaşım, Pauchant ve Mitroff'un modelindeki proaktif yaklaşım ile benzerlik göstermektedir. Krizi çıkmadan engellemeyi amaçlayan bu yaklaşımda, kurumun iç ve dış çevresinin

devamlı analiz edilmesi ve olabilecek olayların tahmini ile risk yönetimine gidilmesi büyük önem taşımaktadır (Dinçer, 2004: 423-424). Krizlerden “kaçabilmek” için üst yönetimin kurumun ihtiyaç ve değerlerini belirlemesi ve bu ihtiyaç ve değerlerin ışığında önalma planları kurması gerekmektedir. Bu planların kurumun çalışanlarına aktarılması, değerlerin paylaşılması ve kurum kültürünün ve felsefesinin sağlam temellere oturtulması krizlerin engellenmesini kolaylaştıracaktır.

Bu yaklaşımın en önemli noktası iç ve dış çevrenin dikkatli analizidir. Krizin sinyalleri ancak kurumun faaliyet gösterdiği çevrenin detaylı analizi ile fark edilebilir ve bu sinyallere göre kaçma ve engelleme stratejileri geliştirilerek kurumun rotası krizden uzağa çevrilebilir. Kurumun iç atmosferi, kültürü ve felsefesi de gelecekte karşılaşılabilecek krizlerin birer habercisi olarak değerlendirilebilmektedir. Kurumun kültürü, çalışanların hangi konularda nasıl düşündüklerini ve kurumun hangi türdeki krizlere daha yatkın olduğunu gösterebilmektedir. Bu sebepten hem iç hem de dış atmosfer iyi değerlendirilmeli ve krizlerden kaçabilmeyi sağlayacak önlemler ivedilikle alınmalıdır.

2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Dinçer’in 2004 tarihli *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* isimli kitabında bahsettiği bir diğer yaklaşım ise krizi çözme yaklaşımıdır. Krizin süratle çözülmesi ve hatta mümkün ise fırsata dönüştürülmesini amaçlayan bu yaklaşımın kilit noktası bilgi edinme sistematığının etkili bir şekilde oluşturulmasıdır (Dinçer, 2004: 424). Bilgi edinmenin etkili bir şekilde yapılması; kriz durumunun doğru ve gerçekçi olarak anlaşılmasına, zaman baskısının azaltılmasına ve karar verme mekanizmalarının etkili işlemesine katkıda bulunacaktır. Bir krizin çözülebilmesi için bu mekanizmaların doğru çalışması elzemdir.

Krizi çözme yaklaşımının bir diğer getirisi ise krizin bu yaklaşım ile bir fırsata dönüştürülebilme olasılığıdır. Kurumlar, rutin çalışmaları içerisindeyken yani acil bir değişim gerekliliği görülmez iken yeni stratejiler ve iş akış şekilleri denemeye imkân bulamaz. Krizin getirdiği değişim zorunluluğu, bu tür stratejilerin uygulamaya konabilmesi için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Kurumda yapılmak zorunda kalınan yapısal düzenlemeler sonucu, kriz sadece bertaraf edilmesi gereken

bir engel olmaktan çıkıp, bir zıplama tahtasına dönüşebilmektedir. Krizi çözme yaklaşımında kullanılan etkili bilgi edinme sistematiği, kriz esnasında kurumdaki güçlü ve güçsüz yanları göz önüne serebilmektedir. Yöneticiler de krizin önayak olması ile elde edilen bu veriler ışığında, kurumdaki zayıf yönler konusunda iyileştirmeler ve güçlü yönler konusunda desteklemeler yaparak, kuruma yeni bir anlayış ve dinamiklik getirebilmektedir (Dinçer, 2004: 424).

Krizi çözme yaklaşımında göz önünde bulundurulabilecek kriterler Selim Şahin, Serdar Ulubeyli ve Aynur Kazaza'nın (2015: 2301) çalışmasında şu şekilde belirtilmiştir:

- Krizler, fırsatlar doğurabilmektedir.
- Rekabet stratejileri kesin olarak belirlenmelidir.
- Pazardaki diğer rakipler ve değişimler takip edilmelidir.
- Stratejik rekabetteki güçlü noktalar detaylı analiz edilmelidir.
- Savunma stratejileri geliştirilmelidir.
- Kurum içi tasarrufa dikkat edilmelidir.
- Kısa sürede yüksek getiri sağlayabilecek yatırımlara önem verilmelidir.
- Uzun dönemli yatırımlar azaltılmalıdır.
- Çalışanlar krizlere karşı motive edilmelidir.
- Nitelikli iş gücü tercih edilmelidir.
- Müşteri memnuniyeti merkezde tutulmalıdır.
- Reklam ve promosyon aktiviteleri arttırılmalıdır.
- Üretim miktarını azaltmak yerine maliyeti düşürmek tercih edilmelidir.
- Ticaret aktiviteleri mümkün olduğunca nakit gerçekleştirilmelidir.

2.5.3. Kriz Karşılama ve Mesaj Stratejileri

Coombs, 1995 tarihli "Choosing the Right Words" başlıklı makalesinde, kriz iletişimde kullanılacak olan beş ana kriz karşılama stratejisine yer vermiştir. Kriz ertesinde yayımlanacak olan bülten ve bildirimlerin toplumun krize ve ilgili kuruma olan bakış açısını şekillendireceğini belirten Coombs, makalesinde kriz yönetim literatüründeki stratejilerden bir sentez yaparak beş ana stratejiden oluşan

bir model belirlemiştir. Myria Watkins Allen ve Rachel H. Caillouet'nin 1994 tarihli çalışmasından ve Benoit'nın 1992 tarihli çalışmasından yararlanan Coombs (1995: 449), bu iki çalışmada birbirleri ile örtüşen stratejileri birleştirmiş ve benzer stratejileri gruplayarak toplamıştır.

Toplam beş grup oluşturan Coombs, bu grupları alt strateji ve taktiklere bölmek suretiyle kriz karşılama ve mesaj stratejileri repertuarını oluşturmuştur. Kurumlar bu repertuar içerisindeki mesaj stratejilerinden, çıkan krize ve kendi konumlarına uygun olanları kullanarak kriz yönetim süreçlerinde nasıl bir yol takip edeceklerini belirleyebilirler. Kurumların hangi stratejiyi benimseyecekleri, içlerinde buldukları toplumun ve kendi kurumlarının kültür yapılarına ve bilinç seviyelerine göre de fark göstermektedir. Kültürün ve bilincin etkisi, kurumun sorumluluk alıp almayacağını, suçlamalarda bulunup bulunmayacağını ya da bir bahane sunup sunmayacağını belirleyebilir. Stratejiler ve taktikler aşağıdaki şekildedir (Coombs, 1995: 450):

1. İnkâr Stratejisi (Nonexistence Strategies)

- a. Reddetme
- b. Açıklama
- c. Saldırma
- d. Yıldırma

2. Mesafe Stratejisi (Distance Strategies)

- a. Mazeret
 - i. Kastı inkâr
 - ii. İradeyi inkâr
- b. Gerekçeleştirme
 - i. Zararın az gösterilmesi
 - ii. Kurbanın suçlanması
 - iii. Krizin saptırıldığının iddiası

3. Sevdirme Stratejisi (Ingratiation Strategies)

- a. Kurum imajını destekleme
- b. Krizin ötesine geçme
- c. Başkalarını övme

4. Pişmanlık Stratejisi (Mortification Strategies)

- a. Telafi
- b. Pişmanlık
- c. Düzeltme

5. Mağduriyet Stratejisi (Suffering Strategy)

Bu mesaj stratejileri kurumların krizleri karşılama ve krizlere verdiği cevapların niteliklerini belirlemektedir. Stratejiler, alt strateji ve taktikler ile desteklenmiştir.

İlk strateji olan, inkâr stratejisi krizin varlığının inkâr edilmesi ile bertaraf edilmesine yöneliktir. Kriz yoksa, krizin kurumun imajına verebileceği zararlar da yok demektir. Bu stratejide “sözde” krizin, kurumla bir ilgisi olmadığı savunulur. İlk taktik olan reddetme taktiğinde krizin varlığı tamamen reddedilir. İkinci taktik olan açıklama taktiğinde, krizin neden var olmadığı ve olamayacağı açıklanır. Çeşitli sebepler ile krizin aslında var olmadığı, kriz hakkında yapılan haberlerin ise yalan olduğu ispatlanmaya çalışılır. Üçüncü taktik olan saldırma taktiği ise daha agresif bir taktiktir. “Sözde” kriz hakkında haber yapanlara saldırma, habercilerin dürüstlüğünü sorgulama ve sunulan iddiaların şiddet ile yalanlanmasını içerir. Sonuncu taktik olan yıldırma taktiği ise genel olarak tehdit içerir. Saldırma ve yıldırma taktikleri birlikte görülebilmektedir. Yıldırma taktiğinin içerdiği tehditler, dava açmaktan fiziksel şiddete uzanan bir yelpazede yer alabilmektedir.

İkinci strateji olan mesafe stratejilerinde maksat, kurum ile kriz arasında bir mesafe oluşturmaktır. Mesafe stratejilerinde kriz kabul edilmekle birlikte, kurum ile ilgisinin görüldüğü kadar büyük olmadığı savunulur. Bu stratejinin mazeret ve gerekçelendirme olmak üzere iki alt stratejisi vardır. Mazeret stratejisi, kurumun kriz hakkında sorumluluğunu en aza indirmeyi hedeflemektedir. Kastı inkâr ve iradeyi inkâr olmak üzere iki taktik bulunur. Kastı inkâr taktiğinde, kurumun kastının zarar vermek olmadığı, iyi niyetler ile hareket edildiği savunulurken; iradeyi inkâr taktiğinde ise kurumun kriz üzerinde bir iradesi bulunmadığı, krizin kurumun kontrolünün dışında üçüncü bir partinin sorumluluğunda olduğu savunulur. Mazeretin ardından gelen gerekçelendirme taktiğinde ise üç alt başlık bulunmaktadır.

Zararın az gösterilmesi başlığında, kurum krizin verdiği zararı indirgemeye çalışır. Başka kurumların, önceden gerçekleşmiş ve daha çok zarar vermiş olan krizlerinden örnekler verilerek şu anda görülen krizin “o kadar da kötü olmadığı” imajı oluşturulur. Kurbanın suçlanması taktiğinde, krizin zarar gören tarafı olan kurbanların başlarına geleni hak ettikleri, kurumun bir suçu olmadığı ve krizin kurbanların ihmalinden dolayı olduğu savunulur. Son olarak, krizin saptırıldığı iddia edilebilir. Bu taktikte, medyanın krizi olduğundan büyük gösterdiği, yapılan haberlerin ve bilgilendirmenin yanlış olduğu, kurumun açıklamalarının ve olan olayların saptırıldığı savunulur.

Sevdirme stratejisi, toplumun desteğini kazanmayı amaçlar. Toplumun kültürüne göre önem verdiği değerlerin vurgulanması ile toplumun desteğinin kazanılması sağlanabilir. Kurum imajını destekleme taktiği, kurumun bu zamana kadar oluşturduğu iyi imajdan faydalanmayı amaçlar. Bu zamana kadar yapılan sosyal sorumluluk projeleri, dürüstlük vurguları ve toplum yararına yapılan düzenlemeler öne sürülerek, kurumun toplumun zihnindeki pozitif imajından yararlanılabilir. Böylece krizin kurum imajına verebileceği zararların önüne geçilmeye çalışılır. Krizin ötesine geçme taktiği ise kurumu ve kurumun yaptığı çalışmaları krizden etkilenmeyecek kadar yüksek bir noktaya konumlandırmayı amaçlar. Toplumun dikkatini krizden alıp kurumun yaptığı işlerin önemine yönlendirmeyi amaçlayan bu strateji, krizi “toplumun kabul etmeye daha yatkın olduğu büyük bir amacın içerisinde bir adım” (Coombs, 1995: 452) olarak değerlendirir. Son olarak, başkalarını övme taktiği, isminden de anlaşılacağı üzere, övülen taraftan kabul ve destek görme üzerine kurulmuştur. Kurumun öveceği tarafın, kurumu sevmeye ve destekleme olasılığı yükselecektir.

Pişmanlık stratejisi, krizi ve getirdiği pişmanlığı kabul eder, krizin oluşturduğu zararların telafisine çalışır ve toplumdaki bağışlanma ister. İlk taktik olan telafi, krizin verdiği zararı telafi etmeyi amaçlar. Ürün değişimleri, para iadeleri gibi maddi telafilerin yanı sıra, krizin boyutuna ve türüne göre gerek olabilecek diğer telafiler ile verilen zararın iyileştirilmesi amaçlanır. İkinci taktik olan pişmanlık, toplumdaki özür dilemeyi içerir. Toplum, özür dileyen kurumu affederse krizin kuruma ve imajına vereceği zarar azaltılmış olur. Kurum bu noktada içtenlik ve

dürüstlüğü vurgulanmalıdır. Son olarak ise düzeltme taktiği bulunmaktadır. Düzeltme taktiğinde kurum, krize sebep olan uygulamaları düzeltir, yapısal değişikliklere gider ve kurum kültürünü krizin tekrarlanmayacağı bir şekilde yapılandırır. Krizin tekrarlanmaması esas amaçtır.

Son strateji olan mağduriyet stratejisi ise diğer stratejilerden farklı olarak, toplumun duygularını kurumun tarafına çekmeyi amaçlar. Kurum, mağduriyet stratejisinde, kötü niyetli bir dış odağın kurbanı olarak gösterilir. Kurum, krizde sorumlu olan taraf değil, zarar verilmiş taraf olarak lanse edilir. Böylece, toplumun sempatisi kazanılarak, krizin zararsız hatta pozitif sonuçlar ile bertaraf edilmesi amaçlanır.

Coombs çalışmasının notlarında sessizlik ve tanımlama şeklinde iki stratejiden daha bahseder. Bu stratejilerin kurumun imajını düzeltmeye yaramayacağını belirten Coombs, iki stratejinin de krize ek olarak kuruma yarar değil zarar verebileceğini söyler. Tanımlama aşaması bütün krizlerde varsayılan olarak alınması gereken bir aşamadır. Eğer kurum krizin tanımlamasını yapmaz ve topluma bilgi sağlamazsa, toplumda medya tarafından özgürce ve kontrolsüzce doldurulabilecek bir bilgi boşluğu oluşur. Sessizlik stratejisi de Coombs tarafından “...pasif ve başkalarının (kurum yerine) durumu tanımlamasına olanak bırakan” bir strateji olarak tanımlanmıştır. Kurumların krizi yorumsuz bırakması tavsiye edilmemektedir (Coombs, 1995: 474).

Kurumlar kullanacakları kriz yönetimi yaklaşımlarına ve mesaj stratejilerine, içerisinde faaliyet gösterdikleri toplumların bilinç seviyelerine ve kültür yapılarına göre karar vermek zorundalardır.

2.5.4. Kriz Yönetimi Modelleri

Kriz yönetiminde kullanılmakta olan modeller organizasyonların kriz yönetim şemalarını standartlaştırmalarını sağlamıştır. Önceden planlanmış kriz yönetim şekilleri, kriz anlarında müdahale süresini en aza indirmekte fayda göstermektedir. Kriz yönetim modellerinden birkaçı aşağıda açıklanmıştır.

İhtimal Planlaması: Kriz patlak vermeden önce ihtimal ve acil durum planlarının yapılması, bir organizasyonun kriz durumuna hazırlığını sağlamak için elzem aşamalardan birisidir. Kriz yönetim ekipleri ihtimal planlaması dahilinde bir senaryo oluşturarak organizasyona tatbikat yaptırabilir. Kimin hangi pozisyonda açıklamalar yapacağı, kurum içi iletişim nasıl sağlanacağı ve sürekli tutulacağı gibi konular önceden belirlendiğinde, ilk birkaç saatin yüksek önem taşıdığı kriz anlarında bunlara zaman harcanmaz ve anlık olarak uygulamaya geçilebilir.

İş Devamlılığı Planlaması: Krizler organizasyonlarda aksamalara yol açsa da işletmenin krizden sağlam çıkabilmesi ve çıktıktan sonra yoluna devam edebilmesi ancak kriz süresinde işin devamlılığının sağlanmasıyla mümkündür. Kriz yönetim ekibi öncelikle organizasyonun hangi birimlerinin organizasyonun işlemesi için olmazsa olmaz olduğunu belirlemelidir. Andy Osborne'un sözleriyle "Organizasyon neyi, ne kadar kaybetmeyi göze alabilir?" sorusu planlama aşamasında sorulmalı, bu sorunun cevabına göre planlar oluşturulmalıdır (2007: 22).

İş devamlılığı planları çeşitli aralıklarla kontrol edilmeli ve değişen çevre ve organizasyon dinamiklerine göre yeniden şekillendirilmelidir.

Kriz Yönetiminde Özürlerin Rolü: Kriz yönetiminde özür dileme konusu senelerdir tartışmalara yol açmış bir konudur. Bazı uzmanlar bir organizasyonun özür dilemesinin yasal sonuçlar doğurabileceğini belirtse de Coombs (2007: 156) organizasyonun itibarını korumakta içtenlik ve telafi kavramlarının önemini vurgulamıştır. Çalışmada kurbanların zararının karşılanması ve içten özür dilenmesi sonrası kurum itibarına gelen zararın en az seviyeye indirgenebileceği belirtilmiştir.

Sosyal Medya ve Kriz Yönetimi: Sosyal medya kriz hakkındaki bilgilerin bütün dünyaya yayılma hızını fazlasıyla arttırmıştır. Sosyal medyanın viral etkisi kişilerin kriz konusunda bilgi edinmesini ve bu bilgileri kontrolsüz biçimde yaymalarını sağlamasıyla, kriz yönetimini daha zor hale getirmiştir. Fakat madalyonun diğer yüzü olarak, sosyal medya aynı zamanda hedef kitlenin duygu ve düşüncelerini anlık kontrol imkânı sağlayarak büyümekte olan bir rahatsızlığı ya da ilk aşamalarındaki bir krizi erken fark etme ve önlem alma olanağını da beraberinde

getirmiştir (Lewis, 2011). Organizasyonlar sosyal medyanın etkisini azaltabilmek için hızlı ve yerinde bir bilgi yayma politikasına sahip olmalıdır.

2.5.5. Toplumların Bilinç Seviyeleri ve Kriz Yönetim İletişimi

Toplumlar, içerisindeki bireyler ve bu bireylerin oluşturdukları kurumlardan meydana gelmektedir. Dolayısıyla toplumların bilinç seviyeleri de aynı şekilde, bireyler ve kurumların bilinç seviyeleri ile ilişkilidir. Fakat bu ilişki tek taraflı değildir. Bireyler oluşturdukları toplumların bilinç seviyelerini belirlerken, toplumlar da kolektif bilinç vasıtası ile bireylerin ve dolaylı yoldan kurumların bilinç seviyeleri üzerinde etkiye sahiptir. Bireylerin ve tabii ki kurumların toplumda kabul görebilmeleri için kolektif bilincin beklentilerine uygun davranmaları gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki Bourdieu, habitus kavramını tanımlarken toplumsal düzen içerisinde bireyi hem şekillendiren hem de birey tarafından şekillendirilen, “toplumsallaşmış bir öznellik” (2003: 116) ifadelerini kullanmıştır.

Bireyler ve kurumlar aynı toplumda, aynı habitus içerisinde, aynı doxa ve illusio yapıları ile, kısacası aynı bilinç düzleminde hareket etmektedirler. Bilinç seviyeleri “habitus”u yaratır, habitus ise “oyun”un kurallarını belirler. “İllusio”nun vadettiği ödülleri kazanabilmek için oyunu kurallarına göre oynama zorunluluğu bulunmaktadır. Kurumlar bu sebepten içerisinde buldukları topluma göre kriz yönetim ve mesaj oluşturma stratejilerini belirlemek zorundadır. Bourdieu’nün sermayeler kavramı bu noktada kullanılacak olan mesaj stratejilerinin belirlenmesi konusunda büyük önem taşımaktadır. Mesajların iletileceği toplumun bilinç seviyesi belirlendiğinde habitus da bu doğrultuda şekillenecektir. Habitusun şekillenmesi, o alan içerisinde hangi sermayenin daha değerli olduğunu ve kurumun hangi sermayesine odaklanacak şekilde bir mesaj stratejisi geliştirmesi gerektiğini belirler. Kurumlar ellerindeki sermayelerin hangisinin vurgulanacağına karar vermek suretiyle mesaj stratejilerini geliştirebilir ve kriz karşılama başarılarını böylece arttırabilir.

Kurumların kriz yaklaşımları kendi bilinç seviyeleri ile orantılı olarak da değişmektedir. Pauchant ve Mitroff’un 1992 tarihli modelinde görülen proaktif/reaktif/interaktif yaklaşım seçenekleri arasından hangisinin seçileceği,

sadece kurumun içerisinde yer aldığı toplumun bilinç seviyesine ya da krizin türüne ve özelliklerine bağlı değildir, aynı zamanda kurumun bilinç seviyesi de bu seçimde büyük rol oynamaktadır. Örneğin, Barrett modelinin kurumsal bilinç gelişim basamakları ile olan bağlantısı incelendiğinde görülebilmektedir ki birinci seviye olan hayatta kalma seviyesinde kurumlar ancak finansal istikrar ortamının oluşturulması ve çalışanların sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmaktadır. İlk üç seviye boyunca kriz planlaması ve risk yönetimi gibi konulara odaklanılmamaktadır (Bkz. Bölüm 1.5.). Bu sebepten, bilinç seviyesi ilk yarıda olduğu gözlemlenebilen bir kurumun, konu yönetimine ağırlık vermesi ve proaktif kriz yönetimi stratejilerini uygulaması beklenemez.

Aynı konu krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımlarında da geçerlidir. Dinçer'in 2004 tarihli çalışmasında görülebileceği üzere krizden kaçma, yani krizi engelleme yaklaşımı proaktif modellerle benzerlik göstermektedir. Yaşanabilecek olayların tahmini bu yaklaşım için elzemdir. Firma düşük bilinç seviyelerinde görülebilen hayatta kalma ve güvenlik riskleri ile karşı karşıya ise bütün kaynaklarını bu riskleri bertaraf etmeye yönlendirmek zorundadır. Bu nedenle iç ve dış çevrenin analizi ve kriz sinyal tespiti gibi konular arka plana atılmak zorunda kalınabilir. Krizi çözme yaklaşımı da aynı şekilde savunma ve rekabet stratejileri oluşturmayı gerektirdiğinden, düşük bilinç seviyelerinde gözlemlenmesi nadir bir yaklaşımdır.

Kurumsal bilinç gelişim basamaklarının son dört seviyesine bakıldığında ise, kurumlarda çalışanların gelişimini desteklemek, bütünleşik bir kültür oluşturmak, stratejik ortaklıklar kurmak ve sosyal sorumluluk ile sürdürülebilirlik konularına verilen önemin arttığı görülebilmektedir. Kriz anlarında, gelişim basamaklarının son dört aşamasında yer alan kurumların proaktif stratejilere ayırabileceği kaynak miktarı artmaktadır. Finansal istikrarın sağlanması ile birlikte, kurumlar dayanıklı kurum kültürleri geliştirebilmekte ve stratejik ortaklıklar kurabilmektedir. Dayanıklı kurum kültürünün oluşturulması kriz anlarında iç paydaşların desteğine güvenilebileceğini, krizin ilerlemesinin durdurulması için artırılmış olan kolektif eylem kapasitesinden faydalanılabileceğini gösterir. Ayrıca, krizi çözme yaklaşımının en önemli noktası olan eksiksiz bilgi ağının, çalışanları ile dayanışma içerisinde olan bir kurumda tesis edilebilmesi daha kolay olacaktır. Tablo 1.4'de görülebileceği üzere, kurum

içerisindeki iletişim düzeyinin artırılması, altıncı bilinç seviyesi olan “Fark Yaratma” basamağının karakteristiklerinden birisidir. Arttırılmış iletişim, kullanılan mesaj stratejilerinde bütünlük yaratmayı kolaylaştıracak ve dolayısı ile halkın gözündeki kurum imajının krizden fazla hasar almadan çıkmasını sağlayabilecektir.

Gelişim seviyesi son dört basamakta olan kurumlar ayrıca stratejik ortaklıklar kurabilmektedir. Stratejik ortaklıklar kriz yönetim modellerinden birisi olan iş devamlılığı planlamasında elzem bir katkı sağlamaktadır. Kurumlar, kriz ile baş etmek için önlemler ve aksiyonlar alırken, ittifaklarının kendilerine sağlayabileceği desteği de göz önünde bulundurabilirler. İş akışındaki aksamalar, ittifaklardan alınabilecek gerek maddi destekler gerek iş gücü destekleri ile azaltılabilir, hatta yok edilebilir. Özellikle iş devamlılığı planlaması modelinde kurumların bilinç seviyelerinin ortaklıklar kurabilecek seviyeye kadar gelişmiş olması önem taşımaktadır.

Sadece yüksek olarak tabir edilebilecek son iki bilinç seviyesinde görülebilen bir başka öge ise, çevre bilincidir. Hem çevrenin hem insanlığın sürdürülebilirliğini konu edinebilen kurumlar, sosyal sorumluluk çerçevesinde aksiyonlar alabilmektedir. Sosyal sorumluluğu kendilerine konu eden kurumların iki kazancı vardır. İlki, sosyal sorumluluk ile kurumun halkın gözündeki sembolik sermayesi arttırılabilir. Bu da kriz durumlarında halkın kuruma olan tepkisini bir nebze sönmüleyecektir. İkincisi ise, kurumun Greenpeace gibi çevre örgütleri ile olan ilişkisinin iyileştirilmesidir. Bu ilişkilerin iyi tutulması hem proaktif yaklaşımlara hem de krizden kaçma -diğer ismiyle krizi engelleme- yaklaşımı ile uyum içerisindedir.

Kriz yönetim yaklaşımlarından interaktif yaklaşım da ancak kurumsal bilinç gelişim seviyelerinde üst basamaklarda olduğu gözlemlenebilen kurumlarda efektif olarak uygulanabilmektedir. İnteraktif, yani etkileşimli yaklaşımın ana karakteristiği öğrenme aksiyonudur. Kurumlar kriz içerisinde görülen olayları bütün bir süreç olarak algılamalı, bir sonraki krizi engellemek ve bu krizden en az zararla çıkabilmek için yapılması ve değiştirilmesi gereken noktaları tespit etmelidir. Kurumsal bilinç gelişim basamakları incelendiğinde, uyum yeteneği be sürekli öğrenme motivasyonlarının ancak dördüncü basamakta görüldüğü söylenebilir. Dönüşüm

basamağı olarak adlandırılan dördüncü seviye, sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı konularına öncelik vermektedir. Öğrenme ve uyum yeteneğinin interaktif yaklaşımlar için önemli olduğu aşikardır. Bu sebepten, krizlerde interaktif yaklaşımlar sergileyerek öğrenme ve uyum sağlama ancak kurumun bilinç gelişim seviyesi dördüncü seviye ve üstünde ise görülebilmektedir.

Ayrıca, krizler toplumların bilinç seviyeleri bağlamında değerlendirildiğinde, toplumların kurum ve bireylerden beklentileri değişikçe hangi konuların kriz olarak değerlendirilip değerlendirilmediği de değişmektedir. Bir toplumda kriz olarak nitelendirilen bir olay başka bir toplumda doğal işleyişin bir parçası olarak bile görülebilir. Mengü'nün 2012 senesindeki çalışmasında da belirttiği üzere, "...toplumların tutarlı, mantıklı, duygusal, tepkili ya da tepkisiz oluşları da yine kültürel değerlerle ilgilidir." (2012: 181). Bilinç seviyeleri birbirlerine yakın olan iki toplum ele alınsa bile, krizin boyutu ve böylece verilmesi gereken tepki ve alınması gereken aksiyon ve önlemlerin boyutları da değişebilmektedir.

Bir önceki bölümde incelenen mesaj stratejilerinin çeşitliliği bu konuya örnek teşkil etmektedir. Toplumların kültür çeşitliliği ve bilinç seviyeleri değişiklik gösterdiği için farklı kriz yönetim anlayışları ve mesaj stratejilerine ihtiyaç doğmaktadır. Çünkü toplumlar ve ortak payda olan kolektif bilinç, kurumlardan oyunu o toplumun kurallarına göre oynamasını beklemektedir. Krizlerin nitelikleri bile toplumdan topluma değişebilirken, aynı yöntemin ve aynı stratejinin bütün toplumlarda aynı şekilde işlemesi beklenemez. Mengü, toplumlar arasındaki kültür farklarına göre kullanılan modellerin değişikliğe uğramasını şu şekilde örneklemiştir:

"Tüm bu çalışmalar, kültürel ve sosyal unsurların halkla ilişkiler uygulayıcılarının kullandıkları modellere etkisi bulunduğunu göstermektedir. Asya ülkelerinde otoriteye saygı ve hiyerarşi bir kültürel değer olarak kabul edildiğinden burada simetrik modelin uygulanabilirliği zayıflamaktadır. Bunun yerini kişisel etki modeli almıştır. Bizim ülkemizde de simetrik modelin uygulanabilirliği tartışma konusudur. Her ülkenin olayları değerlendirişi, ele alışı farklıdır. Bu durum kültürel değerlerle bağlantılıdır. Toplumdaki güç statü ilişkileri, toplum yapısı, kullanılan dil, kültürü belirleyen başlıca unsurlardır." (2012: 181)

Yerel firmalar sadece içlerinde buldukları toplumların yapıları üzerinden bir kriz yönetim iletişimi stratejisi belirleme lüksüne sahiptir. Kendileri de o toplum

tarafından şekillendirilmiş bireylerden oluşan firmaların, toplum ve kolektif bilinç ile bağları sağlam ise, yani toplum ile bir dayanışma içerisindedirlerse, kuracakları kriz yönetim iletişimi stratejisinin hedeflenen sonuçlara ulaşması daha kolay olacaktır. Fakat küresel çapta operasyonel olan firmaların tek bir strateji hazırlayarak bütün toplumlarda aynı stratejiyi kullanması ancak olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Toplamların hassaslıkları, değerleri ve beklentileri belirlenerek her bir toplum için ayrı bir mesaj stratejisi belirlenmeli, ayrı bir kriz yönetim anlayışı takip edilmelidir. Bunun için toplumların bilinç seviyelerinin iyi bir şekilde analiz edilmesi ve yetkin bir ekip tarafından o bilinç seviyesinin değer ve motivasyonlarına uygun bir kriz yönetim iletişimi stratejisinin belirlenmesi, kurumların ilgili toplumdaki bekası için elzemdir. Bu noktada firmalar, “yerel bir halkla ilişkiler danışmanının da planlama evresinden projenin sonuna kadar halkla ilişkiler uygulamalarının içinde kalmasına izin verirler.” (Mengü, 2012: 182). Ancak bu şekilde firmaların o topluma göre biçilmiş bir kriz yönetim iletişimi stratejisi oluşturmaları ve bunun sayesinde o toplum içerisinde işlemeye devam etmeleri mümkün olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLİNÇ SEVİYELERİ VE KRİZ İLETİŞİM YÖNTEMLERİ BAĞLAMINDA KÜRESEL KRİZ VAKASI ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde küresel olarak etki göstermiş olan ve birden fazla toplumda, dolayısıyla birden fazla bilinç seviyesi düzleminde gözlemlenebilecek olan bir kriz vakasının analizi yapılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Birden fazla toplumu etkileyen küresel krizlerde kurumlar tarafından kullanılan kriz iletişim yöntemlerinin toplumlar arasındaki farkını vurgulamak üzere tasarlanan bu çalışmada, kullanılan kriz iletişim yöntemlerinin farklarının belirlenmesi amaçlanmıştır, farklı bilinç seviyelerine sahip toplumlardaki kriz yönetim stratejilerinin etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Kullanılan yöntemler sonucu kurumlar tarafından elde edilen çıktıların incelenmesi ile, farklı kriz iletişim yöntemlerinin farklı toplumlarda kriz yönetimine ne tür katkılar sunabileceğinin irdelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma dahilinde tek bir krizin dört ayrı pazardaki yansımaları incelenecek olup, firma ve krizin sabit tutulması ile kriz yönetiminde kullanılan farklı kriz iletişim yöntemlerinin vurgulanması hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Toplumsal bilinç seviyeleri ile kurumların kullandığı kriz iletişim yöntemleri bağlantısının tesis edilmeye çalışıldığı literatür kısmında da görüleceği üzere, kullanılan kriz iletişim yöntemlerinin farklı bilinç seviyelerine sahip toplumlarda farklılık arz etmesinin, krizin sağlıklı atlatılması açısından önem taşıdığı görülebilmektedir.

Bütün dünya çapında kullanılmakta olan ve dünya nüfusunun vazgeçilmezleri arasına girmiş olan cep telefonları hakkındaki krizler toplumlar arası etkilere sahiptir ve toplumlar arası önlemlere sahip olmak zorundadır. Ürünlerini küresel pazarda

satışa sunan cep telefonu üreticileri, doğal olarak küresel krizler ile karşılaşabilmektedir. Bu sebepten, kriz yönetim iletişimi stratejileri de küresel olarak hazırlanmalıdır. Stratejiler, birden fazla topluma ve o toplumların kültürlerine, değerlerine, bilinç seviyelerine göre değişiklik arz etmek zorundadır. Firmalar, kendi toplumları tarafından oluşturulan kendi kültürleri ve bakış açılarının ötesine geçmeli ve pazarlarında yer aldıkları toplumların anlayışlarına göre sistemler ve kriz karşılama stratejileri belirlemelidirler.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Çalışmanın vaka analizi bölümünde en büyük teknoloji firmalarından birisi olan Samsung'un cep telefonu biriminin yaşadığı küresel kriz incelenecektir. Samsung'un Note 7 isimli telefonu hakkında yaşadığı krizde hem proaktif hem de reaktif stratejiler gözlemlenebilmektedir. Bu vakanın seçilmesinin sebebi, küresel cep telefonu pazarının en büyük oyuncularından birisi olan Samsung'un küresel pazarda yüksek oranda satış yaptığı bir model hakkında görülen bir kriz olması ve firmanın pazar payını koruyabilmek maksatlı farklı kültürler dahilinde hazırlamak zorunda kaldığı, farklı kriz iletişim yöntemlerinin varlığıdır. Öncelikle, krizin ilk olarak görülmeye başlandığı ABD pazarı incelenecektir. Bu pazar hem hacmi hem de küresel etkileri konusunda büyük öneme sahiptir. Ardından Samsung'un kendi ülkesi olan Güney Kore pazarı incelenecektir. Samsung'un kurulduğu ülke olması ve sembolik sermayenin gücünün kriz yönetimi iletişimde net olarak incelenebilmesi açısından bu pazar büyük öneme sahip bir pazardır. Güney Kore'nin ardından sadece Asya'da değil, dünya çapında en büyük teknoloji pazarlarından birisi olan Çin Halk Cumhuriyeti'nin pazarı incelenecektir. Bu pazarda Samsung reaktif stratejilere yönelmiş ve bu seçiminin sonuçları ağır olmuştur. Kriz yönetim iletişimde toplumların bilinç seviyeleri ve kültürlerinin, kriz yönetim stratejilerinin oluşturulmasında yeteri kadar söz sahibi olmamalarının sonuçları bu pazarda açıkça görülebilmektedir. Son olarak da krizin kendi ülkemizdeki, Türkiye'deki yansımaları incelenecektir. Samsung'un çok yüksek bir pazar payına sahip olduğu ülkemizde uygulanan kriz yönetim iletişimi yöntemleri analiz edilecek, yapılan basın açıklamaları eşliğinde alınan sonuçlar irdelenecektir. Mevzubahis bütün pazarlarda

kriz iletişimi stratejileri ile alınan sonuçlar firmanın pazar paylarının değişim oranları ile değerlendirilecektir.

Araştırmanın en temel kısıtlılığı örneklem havuzunu teknoloji sektöru ile sınırlı tutuyor olmasıdır. Diğer sektörlerde de gözlemlenmesi mümkün olan küresel krizlerde bilinç seviyeleri ve kriz iletişimi yöntemleri arasındaki olası bağ, bu çalışmaya dahil edilmemiştir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi olarak, bütüncül bir anlayış sunabilmesi ve karşılaştırmalı analize olanak sağlaması bakımından nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi tekniği tercih edilmiştir. Vaka analizi desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni (Yin, 2003: 39) seçilmiştir. Bu desen, her bir durumun kendi içinde bütüncül olarak incelenmesine ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılmasına olanak sağladığı için (Yıldırım ve şimşek, 2008: 291-292) bu araştırmanın konusu için ideal olduğu düşünölmektedir.

Vaka analizi ya da diğer adıyla durum çalışması, genel olarak sosyal bilimler dahilinde kullanılan, bir olayın, kişinin, grubun araştırılması ile altta yatan temel sebep ve kökenlerin ortaya çıkartılmasını amaçlayan bir araştırma türüdür (PressAcademia, 2018).

Vaka analizinin sahip olması gereken özellikler Graham Hitchcock ve David Hughes (1995: 317) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Durum içerisindeki olayların zengin ve canlı bir şekilde tanımlanması
- Durum içerisindeki olayların kronolojik olarak anlatılması
- Olayların tanımlanması ile analizi arasındaki içsel bir tartışmanın kurulması
- Belirgin bireysel aktörler ya da aktör grupları ve onların algıları üzerine odaklanılması
- Durum içerisindeki belirgin olaylar üzerine odaklanılması
- Durum içerisinde araştırmacının bu durumun bir parçası olarak katılımı

- Araştırılan konunun zengin bir biçimde ortaya konulmasını sağlayacak özel durumun sunulması

Araştırma dahilinde Samsung'un operasyonel olduğu 4 büyük pazar ve bu pazarlarda uygulanan kriz iletişim yönetimi stratejileri incelenecektir. ABD, Güney Kore, Çin ve Türkiye pazarları üzerinden yapılan incelemede, kullanılan kriz yönetim stratejileri belirlendikten sonra, bu stratejilerin etkisi krizin firmanın pazar payına olan etkisi üzerinden değerlendirilecektir. Krizin başladığı 2016 senesinin Eylül ayını içerisine alacak şekilde belirlenmiş olan zaman zarfı, 2016 senesinin Haziran ayından, 2017 senesinin Eylül ayına, krizin ilk yıl dönümüne kadar uzanmaktadır.

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

3.5.1. Samsung ve Note 7 Krizi

Kriz incelemesine geçmeden önce Samsung firmasından bahsetmek faydalı olacaktır. Samsung, 1938 yılında kurulmuş, Güney Kore merkezli bir şirkettir. Kurulduğu dönemde genel ticaret ve şaşırtıcı olarak yiyecek ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren Samsung, sonrasında sigortacılık sektöründe faaliyet göstermeye başlamıştır. Hatta günümüzde bile Samsung, Güney Kore'deki en büyük sigorta şirketlerinden birisidir. Samsung'un kendi toplumundaki etkisinin anlaşılabilmesi için Kore kültüründeki "Chaebol" olarak bilinen kavrama bakılması gerekir. Chaebol, Korece'de genelde tek bir aile tarafından yönetilen, dev boyutlarda ve birden çok sektörde faaliyet gösteren firma anlamına gelmektedir (Chaebol, t.y.). Chaebol'ların en önemli özelliklerinden bir tanesi yerel yönetimde söz sahibi olabilecek güçte olmalarıdır (Jung, 2004: 299). Dong-Hyeon Jung'un çalışmasında Samsung Kore'deki beş büyük Chaebol'lar arasında ilk sırada yer almaktadır. Samsung'un kökeninin ve Kore'deki etkisinin anlaşılması, belirlenen kriz yönetim stratejilerinin anlamlandırılması konusunda fayda sağlayacaktır.

Yönetim Kurulu Başkanı Lee Kun-Hee'dir. Samsung, bahsedildiği gibi, çeşitli şirketlerden oluşan bir grup olup bunlardan en önemlisi, 1969 senesinde kurulan Samsung Elektronik'tir. Samsung Elektronik, lityum-iyon piller, yarı-

iletkenler, yongalar ve flash hafıza birimleri üreten bir şirket iken, gelişerek dünyanın en büyük cep telefonu üreticisi haline gelmiştir. *The Guardian* gazetesinin 2013 senesinde yaptığı bir habere göre Samsung Elektronik, 2013'ün ilk çeyreğinde 76 milyon cep telefonu satışıyla Apple'ı geçerek krizin patlak vermesinden önce dünyanın en çok satan cep telefonu üreticisi olmuştur (Friday, 2013).

Samsung'un Galaxy Note 7 isimli telefonu 2 Ağustos 2016'da halka duyurulmuş ve 19 Ağustos 2016'da satışa sunulmuştur. Krizin sebebi Note 7 cihazlarının pillerinin şarj edilirken alev alması olarak özetlenebilir. Lityum-iyon pillerin yapısı gereği kimyasal yangın çıkartan piller, aniden alev almakta ve çıkan ateşin söndürülmesi bilindik yöntemlerle mümkün olmamaktadır. Birçok ev ya da iş yerinde bulunmayan yangın söndürme önlemleri gerektiren lityum ateşleri bir anda 600°C'nin üzerine çıkabilmektedir (Thurber, 2012). Bu da cep telefonu gibi herkesin devamlı yanında taşıdığı bir cihaz söz konusu olduğunda, endişe verici bir risk taşımaktadır.

Note 7 krizinin başlama noktası 31 Ağustos 2016 olarak alınabilir. 31 Ağustos'ta Samsung, bazı bölgelerde Note 7 tedarikini "ürün kalitesinin kontrolü için yapılan ek testler" gerekçesiyle geciktirdiğini açıklamıştır. Bu tarih, bazı kullanıcıların sosyal medyada telefonların alev aldığına dair gönderileriyle eşleşmektedir. Samsung'un aldığı bu hızlı eylem, kurumun sosyal medyayı ve kullanıcılarını, bu çalışmanın sosyal medya ve kriz yönetimi başlığında anlatılan gibi, proaktif bir yaklaşım sergileyerek yakından takip ettiğini ve krizin başlangıç anlarından itibaren konunun üzerinde çalışmalar yürüttüğünü gösterir.

1 Eylül 2016 tarihine gelindiğinde Samsung açıklamasında dünya çapında 35 telefonda pil sorunları hakkında raporlar aldığını belirtmiştir. İsmi verilmeyen bir Samsung yetkilisi kendi açıklamasında bu sayıyı "satılan bütün telefonlardan yüzde 0,1'lik bir oran" olarak değerlendirmiştir (Byford, 2016).

2 Eylül 2016 tarihinde Samsung, Note 7 satışlarını durdurduğunu ve dünya çapında bir değişim programı başlattıklarını duyurmuştur. Kullanıcılar, bu değişim programı dahilinde telefonlarını yeni bir Note 7, Galaxy S7 ya da Galaxy S7 Edge markalı Samsung ürünleriyle ücretsiz değişim yapabilmekte ya da telefonlarını iade

ederek paralarını geri alabilmekteydi (Marco, 2016). Bu değişim programında önemli olan nokta, herhangi bir hükümetin resmi bir çağrısı olmadan önce Samsung'un bu programı başlatmasıdır. Bu da herhangi bir yasal zorunluluktan önce, krize yeterince hızlı tepki verildiğinin göstergesidir. Telefonun halka satışının başladığı 19 Ağustos tarihinden daha bir bütün ay geçmeden, Samsung konuyu incelemeye almış, sorunun pillerden kaynaklanabileceğini belirlemiş ve pilleri güncel sürümlerle değiştirilmiş yeni Note 7'leri piyasaya sürmüştür. Hedef kitlenin güvenini yeniden kazanmak maksatlı hem Samsung ürünleriyle değişim hem de sorgusuz para iadesi kampanyası başlatılmıştır (Samsung, 2016).

3.5.1.2. Krizin Kronolojisi ve ABD'deki Yansımaları

Note 7 krizinin etkilerinin toplumlar arası değişiklik göstermeye başladığı nokta 2016 senesinin Eylül ayıdır. 15 Eylül 2016'da ABD hükümeti Note 7'lerin piyasadan toplatılması kararını almıştır. Birleşik Devletler Tüketici Güvenliği Komisyonu'nun (CPSC) yaptığı açıklamada 15 Eylül tarihine kadar 92 ayrı raporda Note 7'lerin şarj edilirken alev alabildiği belirtilmiştir. Raporda ayrıca, 26 yanık vakası ve 55 mal kaybı vakası yaşandığı belirtilmiştir (CPSC, 2016).

Samsung için bu krizin ikinci dalgası, tüketicilere değişim sonrası verilen ikinci nesil Note 7'lerin de alev almasıyla ilgili raporların gelmesi ile başlamıştır. Bu raporlar sonucu Samsung, kullanıcı güvenliğinin birincil odak noktaları olduğunu açıklayarak, 11 Ekim 2016 tarihinde Note 7'lerin üretimini ve satışını tamamen durdurmuştur.

Krizin son hamlelerinden birisi 14 Ekim 2016'da ABD Federal Havacılık İdaresi (FAA) ve ABD Ulaştırma Bakanlığının ortaklaşa yaptıkları açıklamada, Samsung Note 7 markalı cep telefonlarının kapalı konumda olsa bile uçaklara alınmayacağını açıklamasıyla görülmüştür. FAA'nın açıklamasından sonra Qantas, Virgin Avustralya ve Singapur Havayolları da uçaklarına Note 7'lerin alınmayacağını duyurmuştur.

Samsung, 7 Kasım 2016 tarihinde Amerika'nın önde gelen gazetelerinden olan *The Wall Street Journal*, *The New York Times* ve *The Washington Post*

gazetelerinde tam sayfa özür yayımlamıştır (Korea Herald, 2016). Samsung Elektronik Amerika Genel Müdürü Gregory Lee tarafından imzalanan özür mektubunda Samsung, özetle üzgün olduklarını, cihazın bütün yazılım ve donanımını baştan sona inceleyeceklerini ve bundan sonra böyle bir sorunun tekrar yaşanmaması için her türlü önlemi alacaklarını, esas odaklarının güvenlik olduğunu belirtmiştir. Samsung'un bu içten yaklaşımı halkın güvenini kazanmasında etkili olmuştur.

Samsung, Note 7'lerin iade sürecinin ve kullanıcılarının güvenliğini arttırmak için, kullanıcılara "geri gönderme kutuları" sağlamıştır (Hunt, 2016). Seramikten imal edilmiş olan, ısı ve ateşe dayanıklı bu kutular, iadesi yapılacak olan telefonların güvenli bir şekilde muhafazası ve Samsung merkezine iletimi için üretilmiştir. Bu kutular vasıtası ile kullanıcıların can ve mal kaybını engellemeyi amaçlayan Samsung, aynı zamanda telefonların korumalı kutular içerisinde kargolanması suretiyle kargo sürecinde de ikinci bir krizin çıkmasını engellemiştir.

Krizin patlak vermesinden birkaç ay sonra, 23 Ocak 2017 tarihinde Samsung, Note 7 modelindeki üretim hatalarının incelemesini bitirdiklerini duyurmuştur. Samsung'un kurduğu araştırma tesisi dahilindeki 200.000 cihaz ve ayrıca 30.000 pilin 700 mühendis tarafından incelenmesinin yanı sıra, UL, Exponent ve TÜV Rheinland tarafından incelemelerin yapıldığı halka açıklanmıştır (Fried, 2017). Bu üç kurumun da elde ettiği sonuçların, Samsung'un elde ettiği sonuçlar ile aynı olması Samsung'un araştırmasının başarılı bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Samsung, araştırma sonucunda, telefonların donanımında bir sorun bulunmadığını, sorunun pillerin üretiminden kaynaklandığını belirtmiştir (Samsung, 2017). Bildirinin sonunda üç bağımsız kurumun da raporlarına yer veren Samsung, böyle bir krizin tekrarlanmaması için gereken önlemlerin alındığını bildirmiştir. Yine 23 Ocak 2017 tarihinde yapılan basın konferansında, "Çok Katmanlı Güvenlik Kontrolleri" ve "8 Nokta Pil Güvenlik Kontrolü" uygulamalarının yürürlüğe alındığı belirtilmiştir. Samsung ayrıca pil teknolojileri uzmanı akademisyenler tarafından oluşturulan "Pil Danışma Kurulu" kurulduğunu da belirtmiştir (Samsung, 2017).

Samsung'un ABD pazarında kullandığı krizi karşılama ve mesaj stratejileri incelendiğinde, kriz öncesinde sosyal medya üzerinden yapılan gönderileri takip

ederek proaktif bir yaklaşım sergilediği, arkasından ise hükümet birimlerinin yaptığı açıklama ve yasaklamalar ile reaktif ve ertesinde interaktif anlayışa geçtiği görülebilmektedir. Pauchant ve Mitroff'un beş basamaklı modelinde görülebilen bütün aşamalar tamamlanmış ve en son olarak öğrenme aşamasını kapsayan interaktif anlayışa ulaşılmıştır. Gazetelerde yayımladıkları özür mektubunda bu ve benzer krizlerin tekrarlanmaması için gereken önlemleri aldığını belirten Samsung, öğrenme ve düzeltme seviyesinde olduğunu göstermiştir.

Samsung'un ABD pazarındaki mesaj stratejileri Coombs'un repertuarı bağlamında incelenirse, inkâr stratejisinden hiç faydalanılmadığı görülebilir. Samsung, krizin sosyal medya üzerinden baş gösterdiği ilk andan itibaren hiçbir zaman krizi reddetmemiş, herhangi bir kimseye ya da kuruma saldırmamış, kimseye karşı yıldırma stratejisine başvurmamıştır. Bilakis, krizin baş gösterdiği ilk andan itibaren öncelikle zarar tespiti yapılmış ve çözüm yolları aranmaya başlanmıştır.

Samsung'un krizin ilk vakitlerinde kullandığı diğer bir mesaj stratejisi ise mesafe stratejisi altındaki gerekçelendirme taktiğidir. Zararın az gösterilmesi stratejisinden faydalanılmış, üretim hatasının telefonların sadece %0,1'lik bir oranını etkilediği belirtilmiştir. Fakat oranın bahsedilenden çok daha fazla olduğu ortaya çıktıkça, bu mesaj stratejisi ivedilikle terk edilmiş ve pişmanlık stratejisi uygulanmaya başlanmıştır.

Uygulanan pişmanlık stratejileri ilk olarak telafi ile başlamıştır. Samsung'un ilk başta uyguladığı değişim kampanyası ve sonrasında uyguladığı tam para iadesi ve yeni telefonlarda indirim kampanyası zararın telafisi konusunda yapılan uygulamalara örnektir. Bunun haricinde, Note 7 kullanıcılarının adreslerine gönderilen ısı geçirmez eldivenler ve seramik taşıma ve saklama kutuları da krizin etkilerini azaltmayı, can ve mal kaybının önüne geçilmesini amaçlamaktadır. Telefonların kullanıcılara sağlanan seramik kutular içerisine yerleştirilerek şarj edilmesi ve yine bu kutular ile Samsung merkezine kargolanması istenmiştir. Samsung müşterilerinin krizden gördüğü zararın en aza indirgenmesinin, firmanın da en krizden az zararla çıkabilmesi ile sonuçlanacağı düşüncesiyle, müşterilerinin

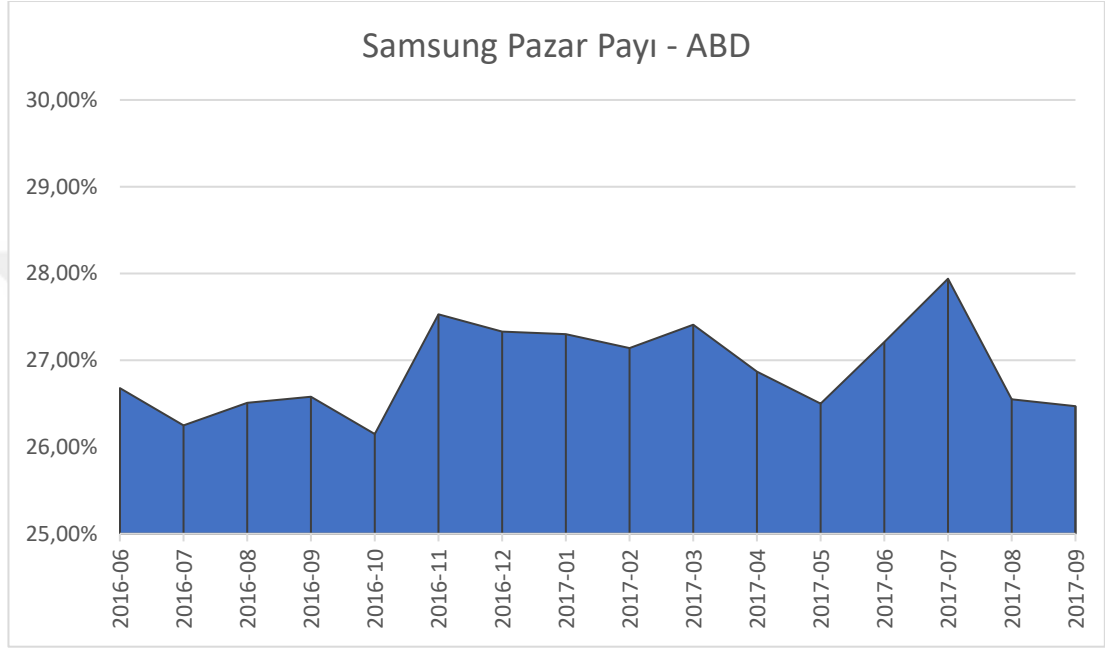
herhangi bir kayba uğramaması ve hatta memnuniyet seviyelerinin artması konusunda çaba göstermiştir.

Pişmanlık seviyesinde ise gazetelerde tam sayfa yayımlanan özür mektupları bulunmaktadır. Samsung gerek yaptığı basın açıklamaları gerekse gazete gibi kitle iletişim mecralarında yayımladığı bildirimlerde mesaj birliği kriterini gözetmiş ve yönetim kadrosundan çalışanlara kadar aynı pişmanlık mesajının aynı içtenlikle iletildiğinden emin olmuştur.

Samsung, düzeltme aşamasında ise yine özür mektupları ve bildirimler içerisinde bahsedildiği üzere, firmanın pil ve alakalı donanımların üretimi ve tedariki aşamalarda eksik ve hatalı olan noktaların düzeltilmesine önem göstermiştir. Kendi bağlı şirketlerinden olan SDI'nın üretim ve kontrol süreçlerinde değişiklikler yapılmış ve pillerin üçte birinin üretimini yapan üçüncü parti Amperex firması ile olan anlaşma sonlandırılmıştır (Sin, 2017). Recode sitesinin Samsung yöneticileri ile yaptığı röportajda Samsung Mobil İletişim'in başkanı DongJin Koh, "Bu olayın sadece Samsung için değil, bütün endüstri için lityum-iyon pillerin güvenliğini arttırmak için bir fırsat olmasını dilerim." İfadelerine yer vermiş ve hem üçüncü partilerden tedarik edilen hem de kendi bağlı şirketleri tarafından üretilen pil dahil bütün parçaların sorumluluğunu Samsung'un kabul ettiğini eklemiştir (Fried, 2017). Düzeltme aşamasında alınan bir başka önlem ise Samsung'un Note 7'nin ardından ürettiği S8 modelinde pil tedarikçisini bir Japon firması olan Murata Manufacturing olarak değiştirmesidir (Sin, 2017). Pil üreticilerinin değiştirilmesi ve eski üreticiler ile olan anlaşmaların feshi dışında, pil teknolojilerine yatırımını arttıran Samsung, kullandığı pillerin güvenlik kontrollerini sıklaştırmış ve önceki sayfalarda bahsedildiği gibi birden fazla katmanlı güvenlik kontrolleri ve akademik uzmanlardan oluşan danışmanlardan faydalanmaya başlamıştır. Toplumun bilgilendirilmesini asla eksik etmeyen Samsung, bilgi havuzunu boş bırakmamış, Coombs'un "sessizlik" stratejisine olan bakış açısı ile uyumlu şekilde bu boşluğu başkalarının doldurmasına izin vermemiştir.

Seçilen kriz iletişim yönetimi tekniklerinin başarısını analiz edebilmek için kriz yaşamış olan firmanın kriz öncesi ve sonrası finansal verileri incelenebilir.

Samsung firmasının ABD'deki pazar payının değişimleri, krizin görölmesinden birkaç ay öncesi olan Haziran 2016 tarihinden, krizin ilk yıl dönümü olan Eylül 2017 tarihine kadarki zaman aralığını kapsayacak şekilde Grafik 3.1'de gösterilmiştir (Statcounter, t.y).



Grafik 1: Samsung Firmasının ABD Pazarındaki Payı

Grafikten de görülebileceği üzere, Samsung krizin başladığı Eylül ayından, krizin hız kazandığı Ekim ayına kadar olan bir aylık sürede, grafikte incelenen zaman dilimindeki en büyük değer kaybını yaşamıştır. Eylül ayı başında %26,58 olan pazar payı, Ekim ayı başında %26,15'e gerilemiştir. Pazarın yaşanan krize olan tepkisi ilk başta düşüşe sebep olmuş olsa da Samsung uyguladığı stratejiler ile zararı en aza indirmeyi hatta ilerleyen aylarda pazar payını tekrar arttırmayı bile başarmıştır. Krizin ikinci ayı olan Ekim ayından, Kasım ayına dek Samsung pazar payını %26,15'Ten %27,53'e yükseltmiş, bir buçuk puana yakın bir artış gözlenmiştir. Samsung'un ABD pazarındaki pay değişimleri detaylı olarak Tablo 3.1'de görülebilmektedir.

| Tarih | Samsung ABD Pazar Payı |
|--------------|------------------------|
| 2016 Haziran | %26,68 |
| 2016 Temmuz | %26,25 |

| | |
|--------------|--------|
| 2016 Ağustos | %26,51 |
| 2016 Eylül | %26,58 |
| 2016 Ekim | %26,15 |
| 2016 Kasım | %27,53 |
| 2016 Aralık | %27,33 |
| 2017 Ocak | %27,30 |
| 2017 Şubat | %27,14 |
| 2017 Mart | %27,41 |
| 2017 Nisan | %26,87 |
| 2017 Mayıs | %26,50 |
| 2017 Haziran | %27,21 |
| 2017 Temmuz | %27,94 |
| 2017 Ağustos | %26,55 |
| 2017 Eylül | %26,47 |

Tablo 3.1: Samsung'un ABD Pazarındaki Payının Detayları

Samsung'un bütün süreci boyunca toplamda 5,3 milyar dolar zarara mal olan bir krizden (Lee, 2016) pazar payında kalıcı bir düşüş olmadan çıkabilmiş olması ancak kriz yönetim stratejilerinin başarısı ile açıklanabilir. Samsung, ABD halkının değer yargılarına uygun olarak hareket etmiş, hızlı ve doğru tepkiler ile pazar payını korumayı ve hatta arttırmayı başarmıştır. Grafikte yer alan veriler Samsung'un kurum itibarını kökünden sarsabilecek olan bu ölçüde bir krizi başarılı bir şekilde yönetebilmiş olduğunun kanıtı olarak görülebilir.

3.5.1.3. Krizin Asya Ülkelerindeki Yansımaları

Samsung'un kurulduğu ülke olan Güney Kore'nin de arasında bulunduğu Asya pazarına bakıldığında, Amerika'dakinden farklı bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Uzakdoğu kültürlerinin altyapıları batı kültürlerinden farklıdır. Toplumların ve toplumları oluşturan kişilerin kültürel altyapıları, konulara ve risklere bakış açıları ve olayları değerlendirme şekilleri Batı ve Uzakdoğu arasında büyük fark göstermektedir. Bu sebepten, Asya pazarı küresel şirketler için adımların dikkatli atılması gereken bir pazar olmuştur. Bu pazarın içerisinde mevzubahis kriz dahilinde kullanılan stratejiler ve toplumlardan alınan yanıtlar konusunda önem arz eden iki ülke Güney Kore ve tabii ki Çin Halk Cumhuriyeti'dir.

3.5.1.3.1. Güney Kore

Güney Kore, Samsung'un ana vatanı olması sebebiyle, kriz yönetim iletişimi konusunda farklılık arz etmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilen VW krizi ve Almanya örneğinde olduğu gibi Samsung'un da Kore'de sahip olduğu sermaye yadsınamayacak boyutlardadır. Samsung, bir "Chaebol" olması sebebiyle Kore'de sadece ekonomik değil, politik güce de sahiptir. Başka bir deyişle, ekonomik sermayenin yanı sıra, sosyal, kültürel ve son olarak sembolik sermayeye de sahiptir. Bir kurumun, hangi sektörde olursa olsun, içerisinde bulunduğu toplumun yönetiminde yetki sahibi olması, o kurumun kriz anlarındaki özgürlüğünü doğal olarak arttıracak, kurumun krizden en az zararla, hatta belki daha büyük bir ivmeyle çıkmasını kolaylaştıracaktır. Politik gücün haricinde, Kore'de elektronikten sigortacılığa, yemekten, konaklamaya kadar büyük bir sektörel yelpaze içerisinde faaliyet gösteren bir şirketin, Kore halkının hayatında büyük bir yer kapladığı aşikardır. *The New York Times*'ın 22 Ekim 2016'da yayımladığı bir makalede bazı Korelilerin "Samsung Cumhuriyeti" içerisinde yaşadığını söyledikleri belirtilmiştir.

"Yaşam (Kore'de) kelimenin tam anlamıyla Samsung ile başlayıp, Samsung ile bitebilir. Bir kişi Samsung hastanesinde doğabilir, Samsung üniversitesinde okuyabilir, Samsung otelinde balayını yapabilir, Samsung kredi kartını kullanarak Samsung apartmanlarındaki bir daireyi Samsung cihazlarıyla doldurabilir, çocuklarını Samsung lunaparklarına götürebilir ve son olarak vefat ettiğinde Samsung cenaze merkezine götürülebilir." (Sang-hun, 2016)

Bu sebepten toplumun, hayatın her noktasında karşlarına çıkan bir şirketi "affetmeleri"nin diğer pazarlara göre kolay gerçekleşmesi beklenebilir.

Samsung'un Güney Kore'de gerçekleştirdiği kriz yönetim iletişimi stratejileri genel hatlarıyla Amerikan pazarında yürüttüğü strateji ile paralellik göstermektedir. Kore de Amerika ile aynı şekilde 2 Eylül tarihinde küresel geri çağırma programına dahil edilmiştir. Telefonlarının iadesini yapan müşterilere yeni Samsung alışverişlerinde kullanabilecekleri hediye çekleri verilmiş ve Samsung'un S7 ve S8 gibi diğer telefonlarında indirimler yapılmıştır (Samsung Korea, 2016). Krizin Kore pazarındaki farklarından birisi de bazı Samsung kullanıcılarının telefonlarını geri çağırma kampanyasına vermek istememeleridir. Kore'de Amerikan pazarından daha yüksek oranda görülen bu olay, Samsung'un Note 7'lerin geri toplanması konusundaki çabalarını zorlaştırmıştır. Bu olay, toplumun Kore'de Samsung

markasına olan algısının tayini için önemli bir noktadır. Forbes, Ekim 2016'daki haberinde bir Samsung kullanıcısı olan Jo Hyang-Won'dan alıntı yapmıştır: "Sonsuza kadar Note 7 kullanacağımı sanmıyorum. Ama sorun şu ki başka telefonları da beğenemiyorum." Aynı haberde, Kore'de 3000'den fazla kişinin katıldığı bir Note 7 forumunda, kullanıcıların başka telefon kullanmak istemedikleri, Samsung'un kendi telefonlarının tamirini yapıp geri vermesini istediklerinin yazıldığı belirtilmiştir (Reuters, 2016). Samsung bu konuyla baş edebilmek için, öncelikle Kore olmak üzere, Asya pazarında (Güney Kore, Çin, Tayvan, Japonya) telefonların pillerini %60 ile sınırlandırarak bir yazılım güncellemesini uygulamaya koymuştur (Jihyeon, 2016). Bu uygulama hem kısa süreli bir önlem olarak güvenliği arttırmayı hem de telefonun kullanımını zorlaştırmak suretiyle iadeyi reddeden kullanıcıların ikna edilmesini amaçlamıştır.

Samsung'un Amerikan pazarında uygulamadığı bir diğer eylem ise yine Samsung severlerin ve Greenpeace gibi çevreci organizasyonların baskıları üzerine hatası giderilmiş Note 7'lerin tekrar satışa sunulmasıdır. Telefonlarından vazgeçmeye zor ikna edilmiş kitlenin istekleri üzerine Samsung hataları giderilmiş ve "tamamıyla güvenli" olarak tanımladığı Note 7'leri "Galaxy Note FE (Fan Edition)" adı altında öncelikle Kore, ardından 2017'nin Eylül'ünde Asya pazarına dahil bazı ülkelerde tekrar satışa sunmuştur. Kore'de 2 Temmuz 2017'de başlayan satışlar, Samsung'un web sitesinden duyurulmuştur (Samsung Korea, 2017). 400.000 adetle sınırlandırılan telefonların satışı ile Samsung hem sevenlerinin isteklerini karşılamış hem de geri çağırılan telefonların imhasının ne şekilde yapılacağını sorgulayan Greenpeace ve benzeri çevreci organizasyonlardan kaynaklı olarak çıkabilecek sorunların önüne geçmiştir. Greenpeace, bu konu hakkındaki cevaplara ulaşmak için 26 Şubat 2017 tarihinde gerçekleştirilen Mobil Dünya Kongresi (MWC) dahilinde yapılan Samsung sunumunda pankartlar açmıştır (Liptak, 2017). "Rethink, Reuse, Recycle" (Yeniden Düşün, Tekrar Kullan, Geri Dönüştür) ifadelerinin yer aldığı pankartlar ile telefonların imhasının yaratabileceği çevre kirliliğine dikkat çeken organizasyon, Samsung'u telefonların imhası sürecinde çevre kirliliğine dikkat etmesi için uyarmıştır. Fan Edition Note 7'ler ile bu iki krize birden çözüm arayan Samsung'un başarılı olduğu söylenebilir. Samsung'un Kablosuz

Cihazlar biriminin başı olan Ko Dong-jin, yeniden satışa konulmamış telefonların parçalarının geri dönüşümü için bir çözüm arayacaklarını belirterek, “Galaxy Note FE’nin satışa sunulması kaynak israfını en aza indiren, çevre-dostu bir uygulama olması ile yüksek öneme sahiptir.” demiştir. (Jaepil, 2016).

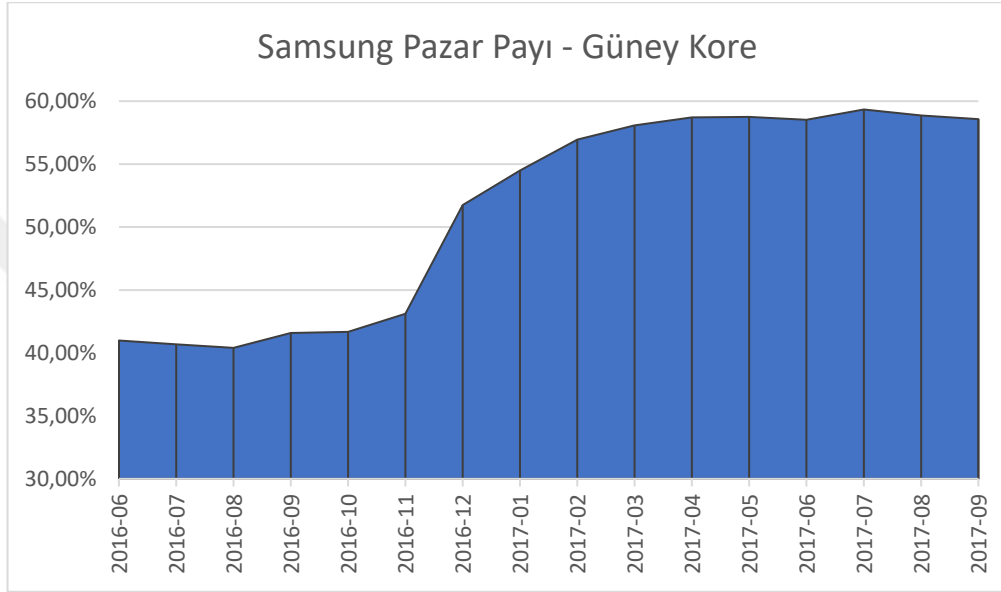
Samsung krizinin Kore’deki etkilerinin bir yansıması da Samsung’un kuruluşunun 1 Kasım 2016’da kutlanan 47. yıl dönümünde görülmüştür. Genel Başkan Yardımcısı Kwon Oh-hyeon (2016) açıklamasında şu ifadelere yer vermiştir:

“En son kriz kendimize tekrar bakmamızı ve belki de kendini beğenmişliğimizi fark etmemizi sağladı. Yeni bir başlangıç için bize hız kazandı. Rekabet gücümüzü ve teknoloji liderliğimizi güçlendirmek için yenilikçiliği arttırmaya devam etmeliyiz. (...) Bu zor durumun bir kendini beğenmişliğin sonucu olup olmadığını araştırmalı ve bu durumu tekrar yeni bir başlangıç yapmak için bir fırsat olarak kullanmalıyız.”

Oh-hyeon açıklamasında, Samsung’un krizleri bertaraf etme ve krizlerden büyüyerek çıkma konusunda uzun bir tarihi olduğunu söylemiş, bu krizi bir fırsat olarak değerlendirmeleri ve Samsung’un bu durumdan yine büyüyerek ve gelişerek çıkması gerektiğini vurgulamıştır.

Samsung’un Kore’de kullandığı kriz iletişim yöntemleri ve mesaj stratejileri daha çok Kore’deki sağlam kökenlerinin vurgulanması ve telafi üzerine kurulmuştur. Kullanıcıların isteklerine cevap verilmiş, Greenpeace örneğinde olduğu gibi ikinci bir krize meydan vermeden proaktif önlemler alınmıştır. Bu anlamda, Coombs’un repertuarından sevdirme stratejisinin tercih edilmiş olduğu gözlemlenmiştir. Sevdirme stratejisinin alt başlıklarından birisi olan kurum imajını destekleme taktiği, Samsung’un Kore pazarında tercih ettiği taktiklerden birisi olarak görülebilir. Samsung’un sembolik sermayesinin halihazırda çok yüksek olduğu bir toplum olan Kore toplumunda, kullanılan pişmanlık stratejilerinin başarıya ulaşması ile birlikte Samsung hakkındaki imaj değişmemiş, hatta artmıştır. *The New York Times*, Kore’de yaptığı röportajların sonucu olarak Kore halkının Samsung markasına olan güveninin sarsılmadığını, aksine Amerikan medyasının krizin boyutunu olduğundan büyük gösterdiğini düşündüğünü ortaya çıkarmıştır. Bir teknoloji mağazasındaki müşterilerden birisi olan Park Bo-yeon bu konuyla ilgili olarak şöyle demiştir: “Bütün üretici firmalar hata yapar. Buna Amerikanlar da Japonlar da dahil. Önemli

olan bu hatalardan ders çıkartıp ilerlemeye devam etmektir. Samsung bunu her zaman başarmıştır.” (Sang-hun, 2016). Halkın Samsung hakkındaki düşüncesinin değişmemesi ve hatta krizin başarılı bir şekilde yönetilmesi sonucu daha da iyileşmesi, Samsung’un Kore’deki pazar payına da yansımıştır. Grafik 3.2’de görülebileceği üzere Samsung, krizden pazar payını arttırarak çıkmayı başarmıştır.



Grafik 3.2: Samsung Firmasının Güney Kore Pazarındaki Payı

Samsung’un Kore’deki başarısı grafikten görülebilmektedir (Statcounter, t.y.). Krizin görülmeye başladığı tarih olan Eylül ayından itibaren pazar payında düşüş yaşanmamıştır. Hatta kriz yönetiminin ve toplum ile iletişimin zirvede olduğu Kasım ayından itibaren, pazar payında çok ciddi bir zıplama görülmüştür. Eylül 2016’da Samsung’un Kore’deki pazar payı %41,59 iken, krizden tam bir sene sonra, Eylül 2017’de pazar payı tam olarak %58,57 olarak gözlenmiştir. Samsung’un Kore pazarındaki pay değişimleri detaylı olarak Tablo 3.2’de görülebilmektedir.

| Tarih | Samsung Güney Kore Pazar Payı |
|--------------|-------------------------------|
| 2016 Haziran | %40.99 |
| 2016 Temmuz | %40.68 |
| 2016 Ağustos | %40.41 |
| 2016 Eylül | %41.59 |
| 2016 Ekim | %41.68 |
| 2016 Kasım | %43.11 |

| | |
|--------------|--------|
| 2016 Aralık | %51.75 |
| 2017 Ocak | %54.49 |
| 2017 Şubat | %56.95 |
| 2017 Mart | %58.08 |
| 2017 Nisan | %58.71 |
| 2017 Mayıs | %58.75 |
| 2017 Haziran | %58.52 |
| 2017 Temmuz | %59.34 |
| 2017 Ağustos | %58.87 |
| 2017 Eylül | %58.57 |

Tablo 3.2: Samsung'un Güney Kore Pazarındaki Payının Detayları

Bu kadar büyük bir krizin ardından pazar payının 17 puana çok yakın bir oranda artması Samsung'un Kore'de tercih ettiği kriz yönetim iletişimi stratejilerinin kesinlikle başarılı olduğunun kanıtıdır.

3.5.1.3.2. Çin Halk Cumhuriyeti

Asya ülkeleri arasındaki en büyük pazar olan Çin'e bakıldığında Samsung'un seçtiği kriz yönetim stratejilerinin sunduğu manzara değişmektedir. Kore ve ABD'deki süreç yönetimi Çin'de fonksiyon göstermemiş, ardından yapılan reaktif yaklaşımlar ise krizin ciddiyetini arttırmıştır.

Krizin etkilerinin Çin pazarındaki farklılaşması Note 7'lerin ilk geri çağırıldığı tarihte başlamaktadır. Samsung Note 7'lerin pillerini kendi bağlı şirketlerinden birisi olan SDI ve Çin temelli Amperex firması olmak üzere iki ayrı firmadan tedarik etmekteydi. Krizin ilk aşamalarında Samsung, hatalı pillerin sadece SDI üretimi olanlar olduğu yanılığısına kapılmış, bu sebepten sadece Amperex üretimi pillerin kullanıldığı telefonların satıldığı Çin pazarında büyük çaplı bir geri çağırma kampanyası düzenlememiştir. İlk aşamada, 14 Eylül tarihinde, yani küresel geri çağırma kampanyasının başlamasından tam 12 gün sonra, testler, ön siparişler ve promosyonlar için Çin pazarına gönderilen SDI üretimi pillere sahip 1858 telefonu geri çağırarak Samsung (Ye, 2016), Çin pazarında krize yanıt vermeyi geciktirmiştir. Yanıt geç de olsa verildiğinde ise Amerika'daki müşteriler gazetelerde tam sayfa özür ve değişim programları ile karşılanmış iken, Çin'de Samsung'un web sitesi

üzerinden telefonların güvenli olduğuna dair kısa bir mesaj yayımlanmıştır (Reuters, 2016).

Krize verilen cevaptaki bu gecikme ve yetersizlik, Samsung'a pahalıya mal olmuştur. Çin'deki Samsung kullanıcıları tarafından hoş karşılanmayan bu yanıt, firmanın Çin pazarına karşı ayrımcılık yaptığı algısına sebep olmuştur (Cendrowski, 2016). Bu algının bu denli hızlı oluşabilmesinin bir sebebi de aynı Samsung'un Kore pazarındaki sembolik sermayesinin yüksek olması gibi, Çin pazarında da Çin menşeli firmaların var olması ve tanınırlıklarının, dolayısıyla sermayelerinin yüksek olması olarak görülebilir. Halkın Samsung'a bir sadakati bulunmamakta, hatta Samsung rakip ülkenin rakip firması olarak değerlendirilmektedir. Kendilerini Samsung tarafından "zorbalığa uğramış" olarak gören Çin halkının (Cendrowski, 2016) krize olan tepkisi, bu krizin katlanarak büyümesine sebep olmuştur.

Çin sosyal medyasında 17-18 Eylül 2016 tarihlerinde yerel mağazalardan edinilmiş iki Note 7'nin yanmış resimleri dolaşmaya başlamıştır. Sosyal medyanın viral gücü de bu krizin Çin'de bu denli yayılmasında büyük etki sahibidir. Samsung, sosyal medyadaki resimlere cevap vermek amaçlı telefonların sahiplerine ulaşmış, yapılan testler sonucu telefonun "harici bir kaynak tarafından yakıldığı" bilgisini açıklamıştır (Dou ve Jie, 2016). Çinli müşterilere inandırıcı gelmeyen bu açıklama, alınan tepkiyi büyütüştür. Çin'de yaygın kullanılan Weibo isimli sosyal medya sitesindeki yorumlardan birisi şu şekildedir:

"Bu olayın sahte olup olmaması bir yana, tek kanıtladığı şey Samsung'un yurt dışında sesini çıkarmaya cesaret etmediği ama konu Çin olduğunda hemen birilerini suçlamaya başladığıdır. Çin halkını zorbalıkla susturmaya çalışıyorlar." (Dou ve Jie, 2016)

Samsung'un küresel geri çağırma kampanyasına Çin'i dahil etmemesinin hemen ardından gelen bu ikinci tepki, daha krizin ilk kısmı çözülmemiş ve halkın tepkileri yatıştırılmamışken alevlerin körüklenmesine sebep olmuştur. Çin'de büyük etkiye sahip bir devlet kanalı olan Çin Merkezi Televizyonu (CCTV) Samsung'un krizini ve sosyal medyadaki etkilerini 29 Eylül 2016 tarihinde web sitesi üzerinden yayımladığı bir haberde konu etmiştir. Samsung'un davranışlarını "kibir dolu" olarak

değerlendiren CCTV, Samsung'un Çin'de ayrımcılık yaptığını, diğer pazarlarda özürler dilemesinin Çin'deki uygulamanın tam tersi olduğunu belirtmiştir (Wee, 2016). Telefonların sağlam olduğu bilgisini "uydurma yalanlar" olarak değerlendirmiş ve eklemiştir:

"Samsung, Çinli tüketicilerin meşru hak ve menfaatlerini ihlal etmeye devam ederse ve test sürecinde kullanılan örnekleri ve sürecin kendisini kamuya açıklamayı reddetmeye devam ederse, Çinli tüketicilerin gerçeği bulmalarına kim yardımcı olabilir?" (Reuters, 2016).

CCTV'nin yaptığı bu haber Samsung'un Çin'de aldığı hasarın katlanmasına sebep olmuştur. Samsung, CCTV'nin yaptığı haberin hemen ertesinde kendi web sitesinde bir özür mektubu yayımlamıştır. Mektupta Çin pazarının Samsung için ne kadar önemli olduğu belirtilmiş, hangi pillerin hangi bölgelerdeki telefonlarda kullanıldığı açıklanmıştır. Kullanıcıların geri bildirimlerine önem verdiğini belirten Samsung, harici bir kaynak tarafından yakılan telefon ile ilgili detayları halka açıklamıştır. Özür mektubunun önemli noktaları şöyledir:

"Samsung Çin pazarını fazlasıyla önemsemektedir. Hiçbir zaman Çin'e karşı çifte standart uygulamamıştır, asla uygulamayacaktır. Şu anda, dünya çapında yenilenmiş olan Note 7'lerde, Çin'de kullanılan pillerin aynısı kullanılmaktadır. (...) Note 7'nin satışı başlamadan önce Samsung severlerin yeni cihazları erkenden deneyimleyebilmeleri için bir eskiyi yeniyile değiştirme kampanyası düzenlemiştik. Bu kampanya dahilinde 1858 adet Note 7 kullanıcılara verilmiştir. Bu cihazlarda, geri çağırma gerektiren pillerden bulunduğu için ciddi problemlere yol açma olasılıkları vardır. Bu telefonları, yetkililerle temaslarımız sonrası uluslararası standartlara uygun şekilde değiştirdik. (...) Çin'deki Galaxy Note 7 patlamalarını fazlasıyla ciddiye alıyoruz. Her olay ertesinde kullanıcıyla zaman kaybetmeden iletişim kurup gereken bilgileri ediniyoruz. Kullanıcının da iznini alarak pil üreticimiz ve üçüncü parti denetim kurumları ile cihazın muayenesini gerçekleştiriyoruz. Şu ana kadar yaptığımız testlerde yanma pil bölümünde görülmemektedir. CTTL ve Exponent gibi yabancı ve yerli çeşitli test kuruluşlarının da görüşleri ısı kaynağının harici olarak uygulandığı, telefonların bu şekilde yandığı yönündedir. (...) Çinli tüketicilerimizde sebep olduğumuz endişe ve şaşkınlık için derin özürlerimizi sunarız ve Samsung'u desteklemeye devam etmenizi umarız." (Horwitz, 2016)

Samsung'un mektubu Coombs'un mesaj stratejilerinden bir karma içermektedir. İnkâr stratejisi ile başlayan mektup, reddetme ve açıklama taktiğini kullanmıştır. Öncelikle Samsung'un Çin'de hiçbir ayrımcılık ya da çifte standart

uygulamadığı belirtilmiş, ayrımcılık krizi tamamıyla inkâr edilmiştir. Çin pazarının Samsung için önemi vurgulanmış ve açıklama taktiği ile Samsung'un Çin'de asla bir ayrımcılık yapmayacağı, yapamayacağı perçinlenmeye çalışılmıştır. Mektubun ileriki kısımlarında ise öncelikle zararı az gösterme taktiği uygulanmış, görülmüş olan zararın da ivedilikle telafi edildiği belirtilmiştir. Samsung, hatalı telefonların değişiminin ardından gelen yeni telefonların da patladığı haberine yanıtını da bir kez daha kurbanı suçlama taktiğini kullanarak vermiştir. Mektupta sadece kendisinin değil, üçüncü parti test kuruluşlarının da görüşlerine yer vererek, sosyal medyada fotoğrafları dolaşan yanmış telefonlara kullanıcılar tarafından hasar verildiği ima edilmiştir. Son olarak ise verilmiş olunan endişe için pişmanlık gösterilmiş, özür dilenmiş ve af talep edilmiştir.

Bu noktada önemli olan, Samsung'un bu mektubun içerisinde Amperex marka pil kullanan, yani değiştirilmiş Note 7'ler hakkında herhangi bir iade, değiştirme ya da telafi programından bahsetmemesidir. Bu mektup Çin'de 29 Eylül tarihinde yayımlanmıştır. Bu tarih kriz sürecinin ilerleme kat ettiği noktalara tekabül etmektedir ve Samsung'un o tarihte Amerikan pazarından aldığı geri bildirimler neticesinde değiştirilmiş olan telefonlarda da sorun yaşandığı konusunda en azından şüpheleri olduğu görülebilmektedir. Zira 11 Ekim'de, mektuptan 12 gün sonra, değişimi yapılmış olan Note 7'lerin de iadelerini içeren küresel toplatma kararı uygulamaya konmuştur.

Samsung, 11 Ekim'de, dünya çapında üretimi durdurduğu tarihte, Çin'de de bir geri çağırma kampanyası düzenlemiştir. Çin devletinin kalite kontrol ve tüketici hakları birimi olan AQSIQ ile ortaklık içerisinde düzenlenen geri çağırma kampanyasına 14 Eylül'de toplatılan 1858 cihaz da dahil olmak üzere tam 190.984 cihaz tabi tutulmuştur (AQSIQ, 2016). Yapılan açıklamaya göre Samsung, kullanıcıların telefonlarını Samsung marka başka bir telefon ile değiştirecek, Note 7 ile arasında bir fiyat farkı var ise iade edecek ve 300 Yuan'lık (Ekim 2016'daki kur ile 45 Amerikan Doları) bir hediye çeki verecektir. Çin'de satılan Note 7'ler bütün dünyadaki satış rakamlarının %8'ini oluşturmaktadır. Çin'deki alışveriş merkezlerinden birisi olan Sin Tat Plaza içerisindeki teknoloji mağazalarındaki genel

algı tüketicilerin zaten Samsung ürünlerine olan ilgisinin azaldığı ve geri çağırma kararının sürpriz olmadığı yönündedir (Ye, 2016).

Krizin Çin'deki ilerlemesinde kilit noktalardan bir tanesi, kronolojik olarak bu noktada bulunmaktadır. 29 Ekim 2016'da Samsung, Çin'deki yerel dağıtım ve bayilerini bu kriz içerisinde kendilerine verdikleri desteğe teşekkür etmek için bir araya getirmiştir. Shijiazhuang, Hebei'de gerçekleştirilen toplantıda 23 Koreli ve Çinli Samsung yetkilisi teşekkürlerini dile getirmek için diz üstüne çökmüşlerdir (Bkz. Fotoğraf 1). Bu hareket, ne yazık ki Çin toplumu içerisinde tahmin edilenin tam tersi bir etkiye sebep olmuştur (Horwitz ve Huang, 2016).



Fotoğraf 3.1: Samsung Yöneticileri Toplantıda Diz Çöküyor

Samsung'un Çin kültürünü ve o kültürün gelenek ve değerlerini yeteri kadar analiz etmediği, reaktif bir stratejiye dayanarak hazırlıksız hareket ettiği bu noktada aşıkardır. Samsung'un ana vatanı olan Kore'de, diz çökerek özür dilemek ya da teşekkür etmek bir içtenlik göstergesi iken, bu hareket Çin kültüründe çok daha ciddi anlamlar içermektedir. Çin kültüründe diz çökmek ancak tanrıların, ataların ve vefat etmiş olanların önünde ya da yalvarırken ve çaresiz iken yapılan, artık kişileri

cezalandırmak ve utandırmak dışında kullanılmayan antik bir harekettir. Çinlilerin bakış açısına göre ayakları üzerinde ölmek, dizlerinin üzerinde yaşamaktan iyidir. (Yuan, 2014). Bu kadar büyük anlamlar içeren bir hareketin, 23 kişi tarafından ve ulu orta yapılmış olması, Çinli tüketicileri kelimenin tam anlamıyla öfkelenmiştir. Çin toplumunda Samsung yöneticilerinin diz çökerek özür dilemeleri ve teşekkür etmeleri, kültürlerinin hafife alındığı şeklinde algılanmış ve sosyal medya üzerinden yöneticilerin diz çöktüğü fotoğraf viral denecek hızlarda yayılmıştır.

Bu duruma ilişkin olarak, Çin’de yaygın olarak kullanılan sosyal ağlardan olan Weibo’daki yorumların bazıları şöyledir:

“Artık Samsung’a elveda diyebiliriz. Bizler ebeveynlerimizin, öğretmenlerimizin, kahramanlarımızın, şehitlerimizin ve değerli atalarımızın önünde diz çökeriz. Bu yapılan hareketin maksadı nedir? Kalbim bunu kabul etmiyor.” (Horwitz ve Huang, 2016)

“Küresel bir firma olduklarını iddia ediyorlar ama yönetim aradaki kültür farklarının öneminden bile habersiz mi?” (Horwitz ve Huang, 2016)

“Çin kültüründe diz çökmek teslim olma ve hürmet göstergesidir. Sadece atalarımızın huzurunda yapılır. Samsung’un özürü midemi bulandırıyor. Burası Çin. Çin geleneklerine göre özür dilenmesi gerekirdi.” (Bianji, 2016)

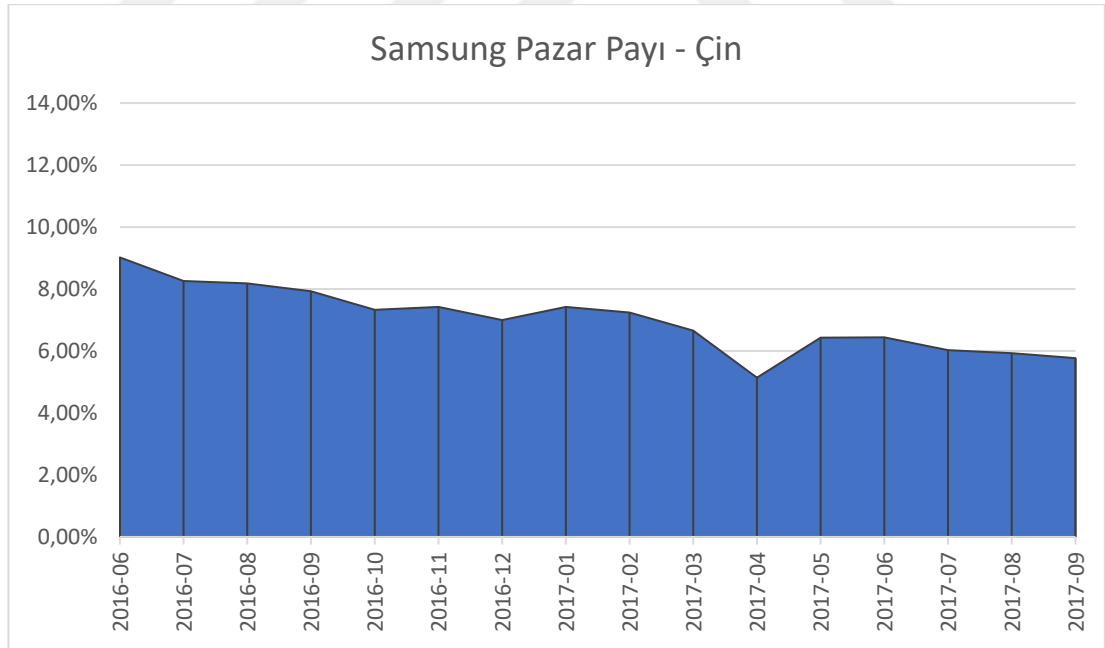
Krizin ilk safhalarında gelişen ayrımcılık iddialarının arkasından gelen bu ikinci darbe, Samsung’un Çin’deki kriz yönetiminde başarılı olamadığının göstergelerinden birisidir. Fotoğrafı ilk olarak yükleyen kullanıcının sayfasında Samsung’un Çinli çalışanlara zorla diz çöktürdüğü, diz çökerek dağıtımçılara sipariş vermeleri için yalvarmak zorunda bırakıldıkları iddiası da bulunmaktadır. “Hui Renjie (Bulaodelaohui)” isimli kullanıcı, Samsung’u Çinli çalışanlarına saygısızlık yapması sebebiyle kınamıştır.

Yine Weibo’da #SamsungMakesChineseKneelForSales (Samsung Satışlar İçin Çinlilere Diz Çöktürüyor) etiketi 2016’nın Kasım ayına kadar 1,9 milyon kere kullanılmıştır (Bianji, 2016). Bu etiket ile atılan gönderilerin ortak noktası, bu hareketi “insanlık dışı bir hakaret” olarak tanımlamalarıdır. Samsung 30 Ekim’de, olayın hemen ertesi günü, bu konu hakkında acil bir açıklama yayımlamıştır. “The Paper” isimli medya kuruluşuna yapılan açıklama şu şekildedir:

“Bu toplantı dağıtıcılara yönelik bölgesel stok siparişi etkinliği idi. Halkla ilişkiler birimimizin önceden haberi olan bir etkinlik değildi. Anladığımız kadarıyla, Galaxy Note 7 patlamalarının yarattığı etkiye rağmen dağıtıcılar Samsung’u desteklemeye devam ederek etkinlik dahilinde birçok siparişte bulunmuşlar. Samsung’un üst düzey yöneticileri için son derece dokunaklı olan bu hareket, dağıtıcılara şükranlarını sunmaları için kendi kültürlerince uygun olduğu şekilde diz çökmelerine sebep olmuştur. Samsung’un Çinli yöneticileri de Koreli yöneticiler gibi duygulanmış ve diz çökmüşlerdir.” (Horwitz ve Huang, 2016).

Samsung bu açıklaması ile yöneticilerin kendi kendilerine hareket ettiklerini, herhangi bir emir ya da zorlama altında bulunmadıklarını belirtmiştir. People’s Daily Online, haberin yayım tarihinde Çinli Samsung yöneticilerine ulaşamadığını, gerçekten kendi istekleri ile mi yoksa başka bir sebepten mi diz çöktükleri bilgisini doğrulayamadığını belirtmiştir (Bianji, 2016).

Samsung’un Çin pazarındaki kriz yönetimi konusundaki başarısızlığı son olarak satış rakamlarından oluşturulan pazar payı grafiğinden (Bkz. Grafik 3.3) görülebilir (Statcounter, t.y).



Grafik 3.3: Samsung Firmasının Çin Pazarındaki Payı

Krizden önce bile %10’un altında olan pazar payı, krizin ilk ve devam eden etkileri sonrası daha da düşmüştür. 2016 senesinin Eylül ayında %7,9 olan pazar payı, krizin ilk yıl dönümü olan 2017 senesinin Eylül ayında %5,7’ye kadar

gerilemiştir. Samsung'un Çin Halk Cumhuriyeti pazarındaki pay değişimleri detaylı olarak Tablo 3.3'de görülebilmektedir.

| Tarih | Samsung Çin Pazar Payı |
|--------------|-------------------------------|
| 2016 Haziran | %09.02 |
| 2016 Temmuz | %08.26 |
| 2016 Ağustos | %08.18 |
| 2016 Eylül | %07.93 |
| 2016 Ekim | %07.33 |
| 2016 Kasım | %07.42 |
| 2016 Aralık | %07.00 |
| 2017 Ocak | %07.42 |
| 2017 Şubat | %07.24 |
| 2017 Mart | %06.66 |
| 2017 Nisan | %05.14 |
| 2017 Mayıs | %06.43 |
| 2017 Haziran | %06.44 |
| 2017 Temmuz | %06.03 |
| 2017 Ağustos | %05.93 |
| 2017 Eylül | %05.77 |

Tablo 3.3: Samsung'un Çin Pazarındaki Payının Detayları

Samsung halihazırda marka imajının çok güçlü olmadığı bir pazarda yaptığı ihmallerin sonucunu yaşamış, marka imajına ve firmanın o pazardaki geleceğine tamiri zor hasarlar vermiştir.

Samsung'un Çin toplumunun kültürüne, değerlerine, motivasyonlarına ve bu kültür, değer ve motivasyonları oluşturan bilinç seviyesine dikkat etmemiş olması, kriz yönetim iletişimi stratejilerinin çalışmamasına sebep olmuştur. Krize geç yanıt verilmiş, verilen yanıt tatmin edici olmamıştır. Çin toplumunda önemli olan saygı görme ve saygı duyulma ihtiyaçlarına dikkat edilmemiştir. Yapılan ilk geri çağırmanın küresel tarihten daha geç gerçekleştirilmesi, onun da kısmi bir ölçekte yapılması tepkilere sebep olmuştur. Çin toplumunun bilinç seviyesi gereği, aslında Samsung'un ayrımcılık gibi bir kastı yokken, yapılan kısmi geri çağırmanın bir ayrımcılık, bir dışlama olarak algılanmış olması, Samsung'un Çin pazarında kriz yönetim iletişimi konusunda iyileştirmeye ihtiyaç duyduğu yerlere sahip olduğunun göstergesidir. Yine Çin toplumunun içe kapalı, Batı kültürlerine göre nispeten izole

ve Batı kültürlerine karşı tepkili yaklaşımı, Samsung'un Amerika'da uyguladığı pişmanlık ve özür stratejilerinin, o pazarda krizin bertaraf edilmesine faydalı olurken, Çin pazarında kötü sonuçlar doğurduğu görülmüştür. CCTV'nin haberleri ile yükselen rahatsızlık sonucu, Samsung'un proaktif stratejileri yetersiz hale gelmiş ve firma reaktif stratejilere yönelmek zorunda kalmıştır. Reaktif stratejiler, çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, kriz gerçekleşikten sonra hazırlanan ve uygulanan stratejilerdir. Sosyal medyanın oldukça yaygın kullanıldığı günümüzde, reaktif stratejiler fazlasıyla yavaş kalmaktadır. Bunun örneği, diz çökme krizinde net bir şekilde görülebilmektedir. Samsung'un zaten hasar almış olan marka imajı, ne yazık ki Çin'de bir krizi daha göğüsleyebilecek sermayeye sahip değildir. Unutulmamalıdır ki sembolik ve sosyal sermayelerin varlığı krizlerin atlatılmasında ne kadar faydalıysa, yokluğu da bir o kadar zararlıdır. Samsung dağıtım toplantısında gerçekleşen olaydan hemen bir gün sonra yanıt vermiş olsa bile, krizin yayılmasında büyük rol oynayan #SamsungMakesChineseKneelForSales etiketi, tam olarak 1,9 milyon kere kullanılmıştır. Bütün bu krizler ve yansımaları Samsung'un Çin'deki varlığına kalıcı olarak zarar vermiştir. Bu zarar günümüzde bile pazar payında görülebilmektedir. 2017 senesinin Eylül ayında %5,7'ye kadar gerilemiş olan pazar payı, an itibariyle 2019'un Mart ayında %3,14'e kadar düşmüştür. 2017'den 2019'a kadar olan genel eğilim incelendiğinde ise yönelimin aşağı doğru olduğu görülebilmektedir (Statcounter, t.y.).

Samsung'un Çin'deki bu krizi, firmaların içerisinde var oldukları bütün kültürlerin bilinç seviyelerini ve o seviyeler ile bağlı olarak oluşan değer, motivasyon ve anlayışlarını incelemelerinin önemini tekrar vurgulamaktadır. 2014 senesinde Çin pazar payının %18'ini elinde bulundurarak Apple'ın hemen arkasında ikinci sırada yer alan Samsung, beş sene sonra %3 ile sondan ikinci konuma kadar gerilemiştir (Statcounter, t.y.). Bir firmanın birinciliği hedeflediği bir pazardan, sadece beş yıl içerisinde neredeyse sonunculuğa kadar gerileyebiliyor olması kriz yönetim tekniklerinin toplumların bilinç seviyeleri ışığında değerlendirilerek seçilmesi gerektiğinin altını bir kez daha çizmektedir.

3.5.1.4. Krizin Türkiye'deki Yansımaları

Samsung'un Note 7 krizi ülkemizde de yankı uyandırmıştır. Türkiye'de en yaygın kullanılan telefon markalarından birisi olan Samsung, Note 7'yi dünya ile aynı anda Türkiye'de de satışa çıkarmıştır. Öncelikle ön sipariş yöntemi ile satış gerçekleşen telefon, 26 Ağustos itibarıyla Türk tüketicilere teslim edilmeye başlanmıştır. 3600 Türk Lirası fiyatla satışa sunulan Note 7 (Hürriyet, 2016), Türkiye'de Samsung severler tarafından büyük ilgiyle karşılanmıştır.

Bir hafta boyunca devam eden dağıtım ve satışlar ülkemizde 2 Eylül itibarıyla durdurulmuştur. Dünya çapındaki durdurma ve geri çağırma kararıyla aynı anda gerçekleşen olay, Samsung'un Çin'deki aksiyonlarının aksine Türkiye pazarında gecikme yaşamadığını, olaylara dünya ile aynı hızda cevap verdiğini göstermektedir. 2 Eylül'de Samsung'un Türkiye web sitesinde yayımlanan açıklama şu şekildedir:

“Değerli Samsung Galaxy Note7 kullanıcısı,

Samsung olarak siz değerli kullanıcımıza en yüksek kalitede ürünleri sunmak, bu ürünler aracılığıyla sizin hayat kalitenizi arttırmak ve herhangi bir sıkıntı yaşadığınızda size destek olmak bizim birincil önceliğimizdir.

1 Eylül 2016 itibarıyla dünya çapında milyonlarca adet satılmış olan Galaxy Note7'ler içerisinde sadece 35 adet vaka bildirilmiştir. BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu) ile yapılan ortak çalışma sonucuna göre ülkemizde şu ana kadar hiçbir vaka olmamıştır. Bizim için mutlak öncelik sizin güvenliğinizdir.

Galaxy Note7 kullanıcılarımız mevcut cihazlarını en kısa zamanda yenileriyle değiştirebilecekler veya bugünden itibaren satın almış oldukları noktaya ürünü iade ederek ödemiş oldukları ücretin tamamını geri alabilecekler.

Siz değerli kullanıcılarımız için bu durumu en hızlı şekilde çözmek ve en yüksek kalitede ürünleri sunmaya devam etmek amacıyla çalışıyoruz. Samsung markasına güven duyarak bizi tercih ettiğiniz için size teşekkür ederiz.” (CNN Türk, 2016).

Samsung bu açıklamasında Coombs'un repertuarından mesafe stratejisini, özellikle zararı az gösterme taktiğini kullanmıştır. BTK ile ortaklaşa yapılmış çalışmalar örnek gösterilmiş ve Türkiye'de bir olayın olmadığı, buna rağmen risk yaratabilecek olan telefonların geri alınmasını başlatarak kullanıcı güvenliğini üst seviyede tuttuklarını belirtmişlerdir. Samsung'un bu kadar hızlı bir şekilde BTK ile

ortak çalışma içerisinde yanıt vermesi, eylem hızlarının yeterli olduğunu, proaktif planların yapılmış olduğunu gösterir.

Samsung'un bu açıklamasını destekler nitelikte ikinci bir açıklama da Samsung Elektronik Türkiye Başkanı DaeHyun Kim'den gelmiştir. 2 Eylül-7 Eylül 2016 arasında Almanya'da gerçekleştirilen, Avrupa'nın en büyük elektronik fuarlarından birisi olan IFA fuarında konu hakkında açıklama yapan Kim, alınan tedbirleri şu şekilde anlatmıştır:

“Tüketicinin markamıza olan güveni bizim için çok değerli. Sadece üç ülkede 35 olay bildirildi. Bu düşük rakama rağmen satışı durdurduk ve ürünleri geri toplama kararı aldık. Etik bir şirket olduğumuz için çok az sayıda üründe sıkıntı yaşansa da geri topluyoruz. Müşterilerimizin deneyim yaşarken tereddüt yaşamamasını bile istemeyiz. (...) Hatalarımızın üzerine gidip, tüketicileri mağdur etmemek için çalıştık, çalışmaya da devam edeceğiz.” (Sirt, 2016)

Kim, Samsung Türkiye'nin web sitesinden yapılan açıklamanın hemen ardından yaptığı bu açıklamada aynı mesaj stratejilerini kullanmış, bütünleşik bir imaj sergilemiştir. Açıklamasının devamında televizyon ve ankastre fırınlar gibi bazı ürünlerin üretimini Türkiye'ye taşıdıklarından bahseden Kim, kurum imajını destekleme ve sevdirme stratejilerinden yararlanmış. Firmanın, üretimi Türkiye'ye taşımak ve birçok şehre mağaza açmak suretiyle yaptığı yatırımları vurgulamış, böylece krizin ötesine geçme stratejisinden de faydalanmıştır.

Bu açıklamalar ve Türk servis sağlayıcılarıyla yapılan ortak çalışmaların ertesinde Samsung 10 Eylül tarihinde bir açıklama daha yayımlamıştır. Bu açıklamada pişmanlık stratejisinin alt başlıklarından olan telafi ve düzeltme taktiklerini yoğun olarak kullanmıştır. Bunun yanı sıra mesafe stratejisinin alt başlıkları olan zararın az gösterilmesi ve kastı inkâr taktiklerine de açıklamada yer verilmiştir. Açıklamada “kullanıcıların mağduriyetini gidermek için” çalışmalarını hızlandırdığını belirten Samsung, Note 7 kullanıcılarından telefonlarını kullanmayı durdurmalarını, cihazlarını kapatmalarını ve değişim programına bir an önce katılmalarını talep etmiştir (Sözcü, 2016).

Açıklamanın son kısmında 15 soru ve cevaptan oluşan bir liste yayımlayan Samsung, kullanıcıların zihninde oluşabilecek olan soruları ön alıcı bir yaklaşım ile

cevaplamıştır. Kullanıcılara Note 7'lerin yerine yedek bir telefon kullanmaları önerilmiş, eğer yedek telefonları yoksa Samsung'un kullanıcılara yedek telefon sağlayabileceği belirtilmiştir. Açıklamanın tam metni Ek-1'de görülebilmektedir. Bu açıklamanın yapıldığı tarihte Samsung krizin kaynağının sadece SDI üretimi olan piller olduğu varsayımı ile hareket etmekteydi. Bu sebepten, kullanıcılara telefonlarını isterlerse yenilenmiş Note 7'ler ile değiştirme seçeneği de sunulmaktaydı. SDI üretimi pillere sahip telefonlar kullanıcılardan alınıp yerine o tarihte güvenli olduğu düşünülen Amperex üretimi pillere sahip telefonlar verilmekteydi.

Fakat kısa süre sonra Amperex üretimi pillerde de sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir. Yurt dışında yapılan açıklamalarla eş zamanlı olarak, 11 Ekim 2016'da Samsung tarafından kısa bir açıklama daha yayımlanmıştır:

“Samsung'un küresel olarak yaptığı açıklamayı takiben, kullanıcılarımızın güvenliğini en ön planda tutmak amacıyla Samsung Electronics Türkiye olarak ülkemizdeki Galaxy Note7 Değişim Programı'nı durdurma kararı aldık. Yeni seri Galaxy Note7'lerin üretimi de Samsung'un ana merkezinden alınan bir karar çerçevesinde durdurulmuştur.

Önümüzdeki günlerde bu konuyla ilgili bir açıklama yapacağız. Bu süreç içerisinde Galaxy Note7 kullanıcılarımız daha detaylı bilgi almak için Samsung Çağrı Merkezini 444 77 11 nolu telefondan arayabilirler.

Göstermiş olduğunuz sabır ve anlayış için teşekkür ederiz.” (Şahin, 2016)

Bu kısa açıklama ile Samsung, bilgi aktarımı hızını kesmemiş, konu hakkında hassaslığa sahip halkın zihninde bilgi boşluğu yaratılmasını engellemiştir. Yeni seri Note 7'lerin de üretiminin durdurulduğunu söylemiş, açıklama yapacaklarını belirtmiştir. Nitekim üç gün sonra, 14 Ekim 2016 tarihinde yapılan basın açıklamasıyla eski ve yeni seri bütün Note 7'lerin iade sürecinin başlatıldığı belirtilmiştir. Açıklamada, 18 Ekim-11 Kasım tarihleri arasında geçerli olacak iade programının BTK bilgisi dahilinde hazırlandığı tekrar vurgulanmıştır. Note 7'lerini iade eden kullanıcılara 3600 TL para iadesi yapılacağı, telefonlarını Samsung'un başka bir modeli olan S7 Edge ile değiştiren kullanıcılara ise 600 TL fiyat farkı verileceği duyurulmuştur (Kahraman, 2016). Bu açıklamada da düzeltme ve telafi mesaj stratejilerine ağırlık verilmiştir.

Milliyet gazetesi, web sitesinde bu haberi “Samsung’un flaş Türkiye kararı, markanın kullanıcılarına verdiği değeri bir defa daha göstermiş oldu.” alt başlığı ile 15 Ekim tarihinde yayımlamıştır. Haberde ayrıca Samsung Elektronik Türkiye Başkan Yardımcısı Tansu Yeğen’in açıklamalarına da yer verilmiştir:

“Samsung olarak, müşterilerimizin memnuniyeti ve güvenliği bizim için öncelik taşımaktadır. Bu nedenle alınan küresel karar doğrultusunda, Galaxy Note 7 satışları durduruldu. Hiçbir Galaxy Note 7 kullanıcıını mağdur etmeyecek kapsamlı bir değişim programı başlatıyoruz. Kullanıcılarımızın bu süreçte göstermiş olduğu sabır ve anlayış için teşekkür ederiz.” (Milliyet, 2016),

Yeğen’in açıklamaları şimdiye kadar yapılmış olan diğer açıklamalarla mesaj birliğini korumaktadır. Aynı şekilde kullanıcıların mağdur edilmeyeceği vurgulanmış, Samsung’un önceliğinin müşterilerin memnuniyeti ve güvenliği olduğu tekrar belirtilmiştir. Bütün temas noktalarından aynı mesajın tutarlı bir şekilde iletilmesi ile bütünleşik pazarlama iletişiminin uygulandığı görülebilmektedir. Kriz anlarında kurumların itibarlarını koruyabilmeleri için elzem bir olgu olan bütünleşik pazarlama iletişimi, ancak bütün temas noktalarında –bir pazarlama çalışanı, sosyal medya hesabı, üst yönetimden bir kurul üyesi gibi– tutarlı davranışlar sergileyerek ve mesaj birliği oluşturularak sağlanabilir. Samsung bu krizin çözülmesi için attığı adımlarda Türkiye pazarında mesaj birliğini sağlamış, aksiyon ve açıklamalarında tutarlı davranmıştır.

Krizin son vakitlerine yaklaşıldığında yaşanan gelişmelerden bir tanesi de 21 Ekim 2016 tarihinde THY’nin uçak seyahatlerinde Note 7 telefonunu yasakladığını açıklaması olmuştur. THY’nin açıklaması şu şekildedir:

“Değerli Yolcularımız, Ortaklığımızca icra edilen tüm seferlerde Samsung GALAXY NOTE 7 cihazlarının oluşturduğu güvenlik riski sebebiyle yolcu üzerinde, kabin bagajında, kayıtlı bagajlarda veya kargo olarak uçaklara kabul edilmeyeceğini siz değerli yolcularımıza bildiririz.”

THY’nin açıklamasının ardından Samsung, 24 Ekim’de Türkiye’nin üç büyük havalimanına, dünya çapında 15 ülkeyle eş zamanlı olarak, destek noktaları açmıştır. Bu destek noktalarında kullanıcılar değişim ve iade programı dahilindeki bütün haklarından yararlanabilmiştir. Yeğen’in açıklamasına göre, bu destek noktaları

sadece Türk müşterilere değil, yabancı ülke vatandaşlarına da hizmet vermek üzere kurulmuş olup, seyahatlerini gerçekleştirirken mağduriyet yaşayabilecek bütün Samsung kullanıcılarına hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Açıklamada eski ve yeni bütün Note 7 sahiplerinin iade ve değişim programına katılmalarının önemi tekrar vurgulanmıştır (Sabah, 2016).

Bu krizin Türkiye'deki seyri sonucunda günümüze gelindiğinde beliren bir öge daha bulunmaktadır. Bu çalışmanın yapıldığı 2019 senesinde, Samsung'un resmi web sitesinden Note 7 krizi ile ilgili bütün basın açıklamaları ve süreçler kaldırılmıştır. 2 Nisan 2019 tarihinde, Samsung'un Türkiye web sitesinde Note 7 krizi hakkında sadece iki noktada çok kısa bahisler bulunmaktadır. Bunlardan ilki 2017 senesinin Ocak ayında yazılmış olan "Samsung, sektördeki kalite kontrol ve ürün güvenliği standartlarını yeniden tanımlıyor" başlıklı haberdur. İçeriğinde sadece Samsung'un krizin ardından geliştirdiği 8 aşamalı pil kontrol süreci ve pil danışma kurulunun kuruluşu bulunmaktadır. Krizle ilgili resmi bir bilgi bulunmamaktadır. Kriz "Note 7 ile ilgili bazı yaşanan olaylar" cümlesiyle tanımlanmış, detaylardan uzak durulmuştur (Samsung Türkiye, 2017). Sitede krizin yaşandığına dair var olan ikinci ibare ise, 2018 senesinin Ocak ayında kaleme alınmış olan "Galaxy Note Efsanesi" isimli yazıdır. Bu yazı içerisinde Galaxy Note serisi telefonların gelişimindeki süreç ele alınmış, Note 7 başlığında ise, "Vazgeçilmesi En Zor Telefon!" ibaresi kullanılmıştır.

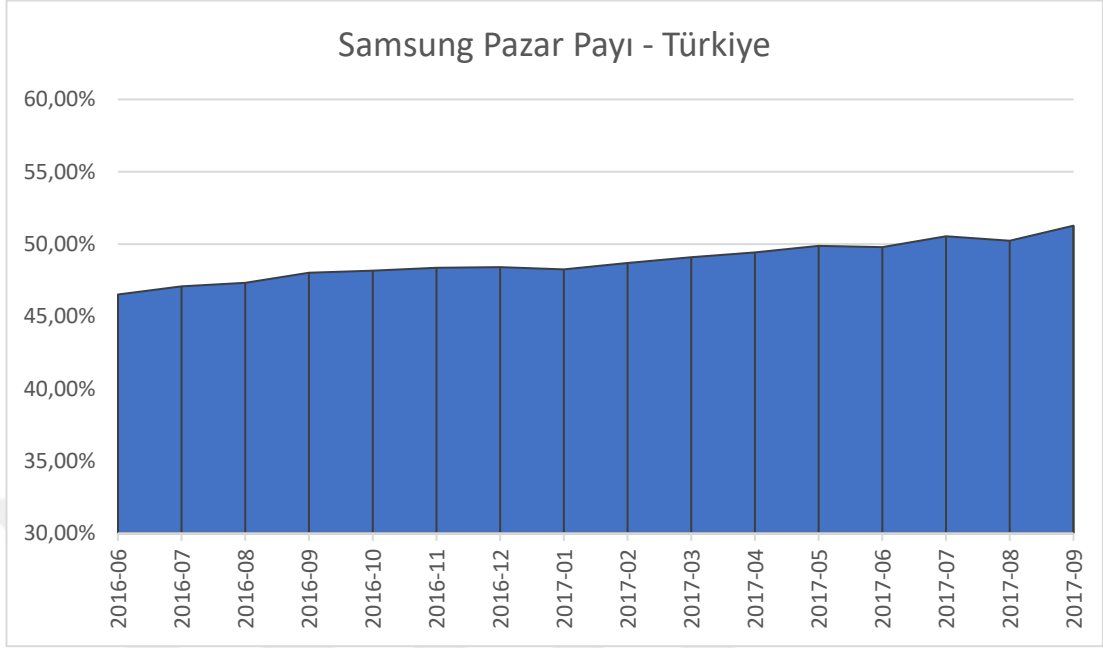
"Galaxy Note7'nin satışa çıkmasından çok kısa bir süre bataryası nedeniyle Samsung tarafından geri çağırılması kullanıcılar arasında büyük bir üzüntü yarattı. Cihazlarını geri vermek istemeyen çok sayıda kullanıcının ikna edilmesi epey güç oldu. Samsung'un bu süreçte sorumluluğu kabul ederek hiçbir kullanıcıyı mağdur etmemesi takdir topladı. Benzer bir sorunu sektörde hiçbir markanın bir daha yaşamaması için öncülük eden Samsung, pil teknoloji konusunda dünyanın ileri gelen bilim insanlarından bir kurul oluşturarak 8-aşamalı güvenlik protokolünü geliştirdi. Bu protokolü tüm sektörün kullanımına açan Samsung, teknoloji alanındaki yol göstericiliğini bir kez daha kanıtlamış oldu." (Samsung Türkiye, 2018)

Bu bilgiler ışığında Samsung'un krizin işleyişini ve olumsuz gözükebilecek olan bütün detayları sansürlediği görülebilmektedir. Bu çalışma sürecinde ulaşılan bütün basın bültenleri ve açıklamalar, gazete ve haber merkezleri gibi ikincil

kaynaklardan elde edilmek zorunda kalınmıştır. Samsung'un krizin bertaraf edildikten sonra aldığı aksiyonlar da inkâr stratejisi altında değerlendirilebilir. Krizi hiç olmamış gibi göstermek, kriz anında Samsung müşterisi olmayan, böylece krizi yakından takip etmemiş olan kesimin zihninde olumsuz imaj yaratımını engellemek maksatlı yapılan bu aksiyon toplumda bir bilgi boşluğu yaşanmasına sebep olmaktadır. Eğer kriz hakkında firma tarafından resmi bir açıklama bulunamazsa, kişiler üçüncü kaynaklardan bilgi edinmek zorunda kalacaklardır. Birden fazla kaynak üzerinden çapraz kontrol yapılmadığında kişilerin zihninde kriz geçirmiş olan kurumun imajı, tamamıyla bilgi edindiği kaynaktan çerçevesiyle yönde olacaktır. Bu da bilgi kontrolünü firmanın elinden üçüncü kaynaklara aktarır. Firmanın kriz hakkında yayımlanan basın bültenlerini ve resmi site üzerindeki haberleri kaldırması krizin işleyiş sürecini bulanıklaştırmıştır. Bu aksiyon inkâr stratejisinin alt başlıklarından olan reddetme ve mesafe stratejisinin alt başlıklarından olan zararı az gösterme taktikleri altında yer almaktadır.

Samsung'un Türkiye pazarındaki kriz yönetim süreci boyunca kullandığı kriz yönetim anlayışı ve mesaj stratejilerine bakıldığında en yoğun biçimde kullanılan stratejinin pişmanlık stratejisi olduğu görülebilir. Firma krizin getirdiği pişmanlığı kabullenmiş ve sorumluluk alarak bir an önce zararların telafisine ve mağduriyetin azaltılmasına odaklanmıştır. Birden fazla açıklama dahilinde toplumdan ve müşterilerden özür dilenmiş, Samsung'a olan destekleri için teşekkür edilmiştir. Pişmanlık stratejisinin son başlığı olan düzeltme ayağında ise pil ve güvenlik kontrolleri arttırılmış, pil danışma kurulu kurulmuş ve bütün bu yapılanlar ivedilikle halk ile paylaşılmıştır. Samsung'un pişmanlık stratejisini harfi harfine uyguladığı ve bu stratejiyi yeri geldiğinde reaktif yeri geldiğinde proaktif anlayışlar ile desteklediği görülebilmektedir.

Samsung'un Türkiye'deki kriz yönetimi iletişiminin başarısı firmanın Türkiye'deki pazar payı grafiğine bakılarak değerlendirilebilir. Haziran 2016'dan Eylül 2017'ye kadar olan pazar payı değişimleri Grafik 3.4'de görülebilir.



Grafik 3.4: Samsung Firmasının Türkiye Pazarındaki Payı

Grafik incelendiğinde Samsung'un ülkemizin cep telefonu pazarındaki ivmesinin hiç eksilmediği, neredeyse hiç düşüş olmadan yükselme eğiliminde devam ettiği görülebilmektedir. Türkiye'de pazar lideri olan Samsung, kriz sürecinde bile liderlik vasfını kaybetmemiştir. Krizin başladığı 2016'nın Eylül ayında %48,01'lik bir pazar payı ile pazarın neredeyse yarısını elinde tutan Samsung, krizin yıl dönümü olan 2017 senesinin Eylül ayında tam %51,24'lik bir oranda pazar payına sahip olmuştur. Samsung'un Türkiye'deki pazar payının detayları Tablo 3.4'de görülebilir.

| Tarih | Samsung Türkiye Pazar Payı |
|--------------|-----------------------------------|
| 2016 Haziran | %46.51 |
| 2016 Temmuz | %47.07 |
| 2016 Ağustos | %47.32 |
| 2016 Eylül | %48.01 |
| 2016 Ekim | %48.16 |
| 2016 Kasım | %48.36 |
| 2016 Aralık | %48.40 |
| 2017 Ocak | %48.25 |
| 2017 Şubat | %48.69 |
| 2017 Mart | %49.09 |
| 2017 Nisan | %49.42 |
| 2017 Mayıs | %49.88 |
| 2017 Haziran | %49.79 |

| | |
|--------------|--------|
| 2017 Temmuz | %50.54 |
| 2017 Ağustos | %50.23 |
| 2017 Eylül | %51.27 |

Tablo 3.4: Samsung'un Türkiye Pazarındaki Payının Detayları

Samsung başarılı kriz yönetimi ile sadece pazar payını ve marka imajını korumakla kalmamış, arttırmayı ve bütün pazarın yarısından fazlasını kontrolü altına almayı başarmıştır. Samsung'un bu başarısı Türk halkının bilinç seviyesinin getirdiği motivasyon ve değerlere uygun davranmış olması ile açıklanabilir. Firma, halkı bilgisiz bırakmamış, sorumluluk almış ve bir an önce telafi aşamasına geçmiştir. Halkın hassaslıkları değerlendirilmiş, alınan aksiyonlar ve yapılan açıklamalar arasında bilgi tutarlığı oluşturulmuş, tüm temas noktalarında aynı mesajın tutarlı şekilde verilmesi sağlanmıştır.

3.5.1.5. Bilinç Seviyeleri Bağlamında Samsung Note 7 Krizi

Samsung'un Note 7 krizi birbirinden farklı pazarlarda farklı yankılar bulması sebebi ile bu çalışmanın amacı olan bilinç seviyeleri ve kullanılan kriz iletişim yöntemleri arasındaki ilişkiyi irdelemeye olanak tanımaktadır. Krizin yankı bulduğu pazarlarda sebep olduğu tepkiler ve firmanın bu tepkilere verdiği yanıtlar üzerinden, hem verilen tepkilerin hangi bilinç düzeyi dahilinde verildiği, hem de firmanın hangi bilinç düzeyi dahilinde bu tepkileri cevapladığı araştırılabilir. Toplumların firmalara verdiği tepkiler bütün toplumun bilinç seviyesini temsil etmemekle birlikte, tepkilerin ve cevapların analizi firmanın hedef kitlesinin o tepkiyi hangi bilinç seviyesi düzleminden verdiğine ışık tutabilir. Unutulmamalıdır ki, toplumlar ya da toplumları oluşturan gruplar tek bir bilinç seviyesinde kesin hatlar ile yer almazlar. Toplumlar, birkaç seviyeden özellikler taşıyan, seviyeleri kesin hatlarla belirlenemeyecek kadar kompleks yapılardır. Ancak verdikleri tepkiler bilinç seviyeleri üzerinden değerlendirilebilir ve bu tepkilerin hangi seviyeler üzerinden verildiği analiz edilebilir. Bu bilinç seviyelerinin tespit edilmesi ise, firmanın mevzubahis krizi yönetirken hangi seviyeye göre, yani hangi bilinç seviyesinin değer, ihtiyaç ve motivasyonlarını göz önünde bulundurarak bir iletişim ve yönetim stratejisi oluşturacağını belirler.

Samsung'un kriz yönetim iletişimi çalışmaları bu çalışmanın dahilinde yüksek öneme sahip dört pazar üzerinden incelenmiştir. Samsung'un uyguladığı yöntemler incelendiğinde, bu dört pazar içerisinde bazı uygulamalarda benzerlikler, bazı uygulamalarda ise farklılıklar göze çarpmaktadır. Yüzeysel benzerlik taşıyan uygulamalardan bir tanesi, firmanın dört pazarda da yayımladığı basın bültenleridir. Basın bültenlerinin odağı genel olarak özür ve telafi üzerine olsa da detaylı incelendiklerinde pazarlar arasında o pazarın bilinç seviyelerinin getirdiği değer ve motivasyonlara göre nüans farklılıkları olduğu görülebilmektedir.

Örneğin, Samsung'un Çin pazarında yayımladığı ilk basın bülteninde vurgu Çinli tüketicilere çifte standart uygulanmadığı, Çin pazarının Samsung için önemini yüksek olduğu ve Samsung tarafından özellikle Çin pazarında bu konunun çok ciddiye alındığı belirtilmiştir. Mektuptaki bu odaklar, Çin halkının bu krize olan tepkileri üzerinden şekillendirilmiştir. Çin halkının krize verdikleri ilk tepkilere bakacak olursak, gözlemlenebilen tepkilerin Barrett'in yedi basamaklı modelinde ikinci seviye olan ilişki ve beşinci seviye olan içsel bütünlük seviyeleri üzerinden verildiği görülebilmektedir. İlişki seviyesinde odak aitlik hissi kavramındadır. Bu seviyede motivasyonlar; toplumca bütünlük, ayrımcılık karşıtlığı, manipülasyon ve mağduriyetin engellenmesi olarak görülmektedir. Çin halkının Samsung krizine verdiği ilk tepkiler de bu motivasyonlara uygun bir şekilde gerçekleşmiş, Samsung'un yaptığı düşünülen ayrımcılığa ortak tepki şeklinde görülmüştür. İçsel bütünlük seviyesinde ise odak ve motivasyonlar adalet ve güven üzerine kurulmuştur. Kolektif eylem kapasitesine ve ortak değerlere odaklanılan bu bilinç seviyesinde kültürün güçlü bağları önem taşımaktadır. Samsung'un basın bülteninde verilen mesajlar -başka sebeplerden dolayı başarılı olamasalar da- bu iki seviyenin ihtiyaçlarını karşılamak maksatlı tasarlanmıştır.

Çin'de krize verilen tepkiler sadece ilk dalga ile sınırlı kalmamıştır. Samsung yöneticilerinin diz çökmesi ile krizin ikinci aşaması başlamış ve Çin pazarında görülen tepkiler çığ gibi büyümüştür. İkinci dalgada verilen tepkilerde ikinci bilinç seviyesi olan ilişki seviyesinin etkileri aşıkardır. Aitlik hissi odağı ile çalışan ikinci seviyede, yerel ve bölgesel geleneklerin korunması ilk motivasyonlardan birisidir. Samsung yöneticilerinin toplantıda diz çökmesi bu geleneklerin Samsung tarafından

korunmadığı mesajını halka net bir şekilde iletmiş, halkın tepkisi de ikinci bilinç seviyesi ile uyumlu olarak ciddi boyutta gerçekleşmiştir. Samsung'un olay ertesinde verdiği cevap ve dilediği özür yine bu seviyenin ihtiyaçlarını karşılamak maksatlı tasarlanmıştır. Mesafe stratejisi kullanılmış, halkın ihtiyaçlarına karşı dikkatsizce yapılan bu hareketin firma ile ilgisi olmadığı kanıtlanmaya çalışılmıştır. Fakat bu noktada artık Çin halkının tepkileri yatıştırılabilir noktadan çoktan uzaklaşmış, ikinci ve beşinci bilinç seviyeleri üzerinden verilen tepkiler şiddetlenmiştir. Samsung'un çabaları ise yetersiz kalmıştır. Beşinci seviyenin özelliklerinden birisi olan kolektif eylem kapasitesinin artmasına yönelik gösterge, krizin bu noktasında “#SamsungMakesChineseKneelForSales” etiketinin 1,9 milyon kere kullanılmasıdır. İkinci seviye ile edinilen hassaslıklar, beşinci seviyenin eylem kapasitesi ile birleştiğinde Samsung'un çabalarının nafi olması beklenebilir bir sonuçtur.

Samsung'un mevzubahis pazarlarda yayımladığı basın açıklamalarına ikinci bir örnek ise ABD pazarında önde gelen gazetelerde yayımladığı özür mektuplarıdır. Orijinal dilindeki tam metni Ek-2'de görülebilen mektupta odak açıklık ve dürüstlük üzerinedir. Mektupta “Son zamanlarda sözümüzü yerine getiremedik, bu sebepten gerçekten özür dileriz.” gibi, dürüstlük ve şeffaflık içeren ibareler kullanan Samsung, Çin'deki mesaj stratejilerinden farklı olarak gelenek ve göreneklere saygı ve onların korunması mesajlarına ya da mesafe stratejisine değil, dürüstlük ve açıklık mesajlarına ve telafi stratejisine yönelmiştir. Mektubun ikinci ana fikri ise dönüşüm ve öğrenmedir. Mektupta “Samsung olarak, ileriye dönük mükemmellik için en yüksek standartları karşılayabilmek amacıyla, bütün mühendislik, üretim ve kalite kontrol süreçlerimizin her adımını tekrar gözden geçireceğiz.” şeklinde ibareler yer almaktadır. Bu ve benzeri ibarelerin ışığında, Samsung'un bu mektubu dördüncü bilinç seviyesi olan dönüşüm seviyesi düzeyinden kaleme aldığı söylenebilir. Dönüşüm seviyesinin ana motivasyonu uyum sağlama ve sürekli öğrenmedir. Hesap verebilirlik, sorumluluk ve yenilikçilik gibi değer önceliklerine sahip olan bu seviye, çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere interaktif kriz yaklaşım modeli ile uyumluluk göstermektedir. İnteraktif yaklaşım öğrenme ve uyum sağlama olan ana koşullarını, dönüşüm bilinç seviyesi ile paylaşmaktadır. Samsung'un dönüşüm seviyesi üzerinden kaleme aldığı bu mektup ve Samsung'un genel olarak telafi ve

pişmanlık stratejilerini kullanması, ABD pazarında olumlu tepkiler almıştır. Bu pazarda firmanın payının düşmemiş olması da bu olumlu sonucu kanıtlar niteliktedir. Samsung'un Çin pazarından farklı olarak, ABD pazarının ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını, yani bilinç seviyesini iyi analiz ettiği ve bu bilinç seviyesine uygun aksiyonlar aldığı söylenebilir.

Güney Kore pazarına bakıldığında ise, Samsung'un Güney Kore'de sembolik sermayesinin yüksek olmasının, kriz yönetim çalışmalarının görece kolay ilerlemesini sağladığı görülebilmektedir. Genel hatları ile ABD pazarı ile paralellik gösteren kriz iletişim yöntemlerinde, benzer yaklaşımlar ve benzer mesaj stratejileri kullanılmıştır. Güney Kore'de diğer iki pazara ek olarak çevrecilik ve geri dönüşüm çalışmalarının konu edildiği tespit edilmiştir. Toplatılan telefonların hangi koşullar altında geri dönüşümünün yapılacağı ya da hatalarının giderilip tekrar satışa sunulma ihtimali Kore halkı tarafından sorgulanmıştır. Hedef kitle tarafından bu sorulara cevap aranması, bilinç seviyelerinin son iki seviyesi olan altıncı ve yedinci seviyeleri ile ilişkilendirilebilir. Altıncı seviye olan fark yaratma seviyesinde çevre bilinci önemli bir karakteristik olarak görülürken, yedinci seviye olan hizmet seviyesinin ana motivasyonu küresel sürdürülebilirlik kavramıdır. Özellikle yedinci seviyenin karakteristiklerine bakılırsa, küresel çevreye ve dünya ekolojisine odaklanma ve gelecek nesilleri destekleme gibi konular görülebilir. Samsung, kriz yönetim sürecinde halkın bu sorularını cevapsız bırakmamış, geri dönüşüm sürecinin detayları kesinleşmemiş iken bile, bu konu ile ilgilendiklerini belirtmişlerdir. Nitekim, telefonun *Galaxy Note 7 FE* isimli, hataları giderilmiş versiyonun satışa sunulması ve kalan telefonların çevreye saygılı bir şekilde geri dönüştürüleceğinin ya da parçalarının kullanılacağına belirtilmesi de altıncı ve yedinci bilinç seviyesinin getirdiği ihtiyaçlara ve sorulara cevap verebilecek nitelikte aksiyonlardır.

Samsung ayıca ABD pazarında da kullanmış olduğu pişmanlık ve telafi stratejilerinden Güney Kore'de de faydalanmıştır. Dördüncü seviye olan dönüşüm seviyesinin göstergesi olarak algılanabilen bu stratejiler Güney Kore pazarında da fazlasıyla fonksiyon göstermiştir. Samsung'un Güney Kore pazarındaki şaşırtıcı ölçüde denebilecek olan pazar payı artışı (Bkz. Grafik 3.2) bu kriz iletişim

yöntemlerinin ve mesaj stratejilerinin Güney Kore'deki hedef kitlenin bilinç seviyesine uyumlu bir şekilde hazırlandığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Türkiye pazarı ise, hiç olay yaşanmamış bir pazar olması ile bu dört pazar içerisinde özel bir konumdadır. Samsung, Türkiye pazarında küresel bakıldığında reaktif, yerel bakıldığında proaktif bir yaklaşım sergilemiştir. Küresel bağlamda bakıldığında, diğer pazarlarda olan olaylara tepkici bir yaklaşımla hiç olay olmamasına rağmen Türkiye'deki telefonların toplanması kararı alınmıştır. Yerel bakış açısıyla bakıldığında ise, Türkiye'de daha olay olmadan telefonların toplatılması proaktif, yani önalma yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Küresel kriz engellenemezken, Türkiye pazarındaki yerel kriz engellenmiştir. Aynı bakış açısı krizi çözme ve krizden kaçma yaklaşımları üzerinden de incelenebilir. Samsung'un Türkiye'deki aksiyonları küresel çerçeve üzerinden incelendiğinde krizi çözme yaklaşımına, yerel çerçeveden incelendiğinde ise krizden kaçma yaklaşımına uyum sağlamaktadır.

Türkiye'de bir hiçbir Note 7'nin patlamamış olması, Türk pazarının krize olan tepkisini sınırlandırmıştır. Hatta, Samsung yetkililerince yapılan açıklamaya göre, ilk geri çağırma döneminde Türkiye'de satılmış olan Note 7'lerin sadece %10'luk bir oranı geri getirilmiştir (Can, 2016). Telefonların iadesindeki bu düşüklük, Samsung'un Türkiye pazarında yeni çözümler aramasına sebep olmuş, kişilerin buldukları yerde telefonlarının değişiminin yapılması gibi kampanyalar başlatılmıştır. Samsung'un Türkiye'deki krizin özel durumlarına uyum sağlamak üzere yeni uygulamalara başvurması, yine dördüncü seviye olan dönüşüm bilinç seviyesine uyum sağlamaktadır. Kriz hakkında sınırlı tepki vermiş olan Türk pazarının bilinç seviyesi hakkında bir yorum yapmak mümkün olmasa da Samsung'un Türkiye'de dönüşüm bilinç seviyesi üzerinden aksiyon aldığı gözlemlenebilmektedir. Samsung'un Türkiye'de gösterdiği çaba, dönüşüm seviyesinin önceliklerinden birisi olan uyum sağlama ögesi ile açıklanabilir.

Samsung, Türkiye pazarında dönüşüm seviyesi üzerinden hareket ettiğinin bir diğer göstergesi de basın açıklamalarında ve özür ifadelerinde pişmanlık ve telafi ögelerine vurgu yapılmasıdır. ABD pazarında da görülebileceği üzere, dönüşüm

seviyesinin getirdiği hesap verebilirlik ve yenilikçilik konularına vurgu yapılmıştır. Samsung'un Türkiye pazarında seçtiği kriz iletişim yöntemlerinin, özel bir konumda var olan Türk hedef kitlesinin ihtiyaçlarını karşıladığı ve dönüşüm seviyesinin Türk tüketicisi ile uyum gösterdiği, firmanın pazar payı grafiğindeki istikrardan anlaşılabilir.

Toplumların bilinç seviyesi tespitinde kullanılabilir olan bir diğer ölçek ise, bu çalışmanın 1.7. numaralı bölümünde detaylandırılmış olan gelişim endeksleridir. Birleşmiş Milletler ve Sosyal Gelişim Zorunluluğu Organizasyonu tarafından oluşturulan endeksler, çalışma dahilinde yapılan analize ek bilgi niteliğinde incelenebilir. İncelenen pazarların endekslerdeki sıralamaları Tablo 3.5'de görülebilir.

| | HDI – İnsani Gelişmişlik Endeksi | SDI – Sosyal Gelişim Endeksi |
|-----------------------------|---|-------------------------------------|
| ABD | 13 | 25 |
| Güney Kore | 22 | 18 |
| Çin Halk Cumhuriyeti | 86 | 87 |
| Türkiye | 64 | 75 |

Tablo 3.5: İncelenen Pazarların Gelişim Endekslerindeki Sıralamaları

Sıralama tablosunda dikkat çeken bir nokta, iki endeks arasında, ABD ve Güney Kore'nin sıralamalarının yer değiştirmesidir. Bu değişiklik, SDI'nın ölçümlerini yaparken ekonomik verilere yer vermemesi, böylece toplumların zenginliğini değil, özgürlük ve refah seviyelerinin ölçümlemeyi amaçlaması ile açıklanabilir. Tablodaki sıralama, çalışmada Samsung'un krizine yönelik verilen tepkiler üzerinden yapılan bilinç seviyesi analizleri ile de paralellik göstermektedir. Yüksek olarak tabir edilebilecek bilinç seviyelerinin getirdiği eşitlik, özgürlük ve çevre bilinci gibi konular, bu endekslerdeki sıralamanın değişmesinde de bir etken olarak yer almışlardır.

SONUÇ

Krizler, insanlık ticaret yapmaya başladığı andan itibaren kişi ve kurumların geleceklelerini tehlikeye atan ögeler olmuşlardır. Gerek doğal afetler sebebiyle olsun gerekse kurumsal kabahatler ya da teknolojik sebeplerden olsun, krizler bütün kurumlar için tehlike yaratmaya devam edeceklerdir. Bu tehlikelerin minimum zarar ile ve hatta kâr ederek atlatılması için krizlerin stratejik planlar eşliğinde ve hassaslıkla yönetilmesi elzem olmuştur. Krizler, toplumlardan bağımsız ele alınamaz ve yönetilemez. Küresel çapta operasyonel olan kurumlar, kriz yönetim stratejilerini toplumların bilinç seviyelerine göre şekillendirmezse sonuçları ağır olabilir. Bu çalışmada, krizler ile söz konusu krizlerin yankılandığı toplumlar arasındaki bağ incelenmiş, iki öge arasındaki bağlar netleştirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlar ne kadar kavranır, kurumlar tarafından ne kadar iyi algılanırsa, karşılaşılabilecek olan krizlerin yönetiminde de o kadar başarı sağlanır.

Kurumlar kriz yönetim iletişimlerinde kullanacakları yöntemleri hedef kitlelerinin bilinç seviyelerine göre düzenlemelilerdir. Çalışmanın üçüncü bölümünde de incelendiği üzere, Barrett'ın toplumsal ve kurumsal bilinç seviyeleri, kullanılacak olan kriz yönetim modelleri ve mesaj stratejileri ile uyumluluk göstermektedir. Örneğin, ilk iki seviye olan hayatta kalma ve ilişki seviyelerine bakıldığında öne çıkan karakteristiklerin finansal istikrar, güvenlik, geleneklerin korunması, ayrımcılığın engellenmesi ve aidiyet hissi olduğu görülebilmektedir. Firmalar gerek kendilerinin gerekse içerisinde yer aldıkları toplumların bilinç seviyeleri bu iki seviyede yer almakta ise, detaylı proaktif stratejiler yürütemezler. Ekonomik istikrar ve karşılıklı saygının tesis edilmesi, gelecekte karşılaşılabilecek krizler için konu ve risk yönetimi yapmaktan daha büyük önceliğe sahiptir. Bu seviyeler ile karşı karşıya olan firmalar, reaktif stratejilerden faydalanmak zorundadırlar. Mesaj stratejilerine bakılacak olursa, aynı şekilde sevdirmeye stratejisinden faydalanılması mümkün görünmemektedir. Sevdirmeye stratejisi yapısı gereği, kurumun toplumun gözünde belirli bir miktar sembolik sermayesinin hali hazırda var olması üzerinden yola çıkmaktadır. Eğer toplum kendi istikrarını düşünmek zorunda kalıyorsa ya da firmalar ekonomik olarak hayatta kalmaya çabalıyorsa, kurum imajını destekleme ya da krizin ötesine geçme gibi stratejilerin

uygulanması beklenemez. Bu ilk iki bilinç seviyesinde kullanılabilen mesaj stratejileri öncelikle reddetme ve mesafe stratejileri olarak görülebilir. Hayatta kalmaya çalışan firmaların ne telafi ne de düzeltmelere harcayacak kaynakları bulunmayabilir, fakat reddetme ve mesafe stratejilerinden faydalanılarak kaynak kullanımını en az indirilebilir.

Kriz yönetim teknikleri ile önemli bağlara sahip olan bir diğer bilinç seviyesi ise, dördüncü seviye olan dönüşüm seviyesidir. Bu seviye, uyum sağlama ve sürekli öğrenme konularını odakta tutmaktadır. Öğrenme ve uyum sağlama konuları, kriz yönetim modellerine bakıldığında aynı zamanda interaktif modelin de odağında yer aldığı görülebilir. İnteraktif yaklaşım krizi bütün bir süreç olarak ele alması ve krizin getirdiği değişikliklere uyum sağlayabilmesi ile diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Kendinin ya da hedef kitlesinin dördüncü seviyede olduğu bilinen kurumlar, interaktif modelden faydalanarak kriz yönetim stratejilerini şekillendirebilirler. İnteraktif modelden faydalanan kurumlar, mesaj stratejilerini de bu model ile uyumlu bir şekilde, düzeltme stratejisinden faydalanacak şekilde oluşturabilirler. Düzeltme stratejisi, kriz içerisinde öğrenilen çıktılarından faydalanılarak krize sebep olan işleyiş ve uygulamaların düzeltilmesini içerir.

Barrett'in üst seviyeler olarak tabir ettiği son üç bilinç seviyesinin odaklarında ise, güçlü bağlara sahip kültür, stratejik ortaklıklar ve küresel sürdürülebilirlik yer almaktadır. Kolektif eylem kapasitesinin artırılması, sosyal adalet, açıklık, güven, diğer toplum ve kurumlarla kurulan ittifaklar ve çevre bilincine vurgu yapılan bu bilinç seviyeleri proaktif modele yatkın karakteristikler sergilemektedir. Krizleri olmadan engellemeye, engellenemeyen krizlerin de hem kuruma, hem topluma, hem de çevreye en az hasarla atlatılmasını amaçlayan bu yaklaşım, yüksek bilinç seviyesine sahip toplum ve kurumlarda uygulamaya yatkındır. Ayrıca, bu bilinç seviyelerinde çevreyi koruma ihtiyacı da hedef kitlede gözlemlenebileceğinden dolayı, kurumlar kriz yönetim stratejilerinde bu bilinç seviyelerinin özel ihtiyaçlarına da dikkat etmek zorundadırlar. Mesaj stratejilerinde ise, bu seviyeler sevdirmeye ve pişmanlık stratejilerinin kullanımına olanak sağlamaktadır. Kurum hedef kitlesinin bilinç seviyesine uygun hareketler sergilediğinde ve sosyal sorumluluğun kriz yönetim stratejilerinde büyük bir yer

kapladığını gösterdiğinde, sevdirme stratejisinin kullanılması kolaylaşacaktır. Samsung örneğinde de görüldüğü üzere, bu iki stratejinin birlikte kullanımı firmanın krizden nispeten zarar görmeden ve hatta kurumun halkın gözündeki imajının iyileştirilmesi ile çıkabileceğini göstermektedir.

Kurumların kriz yönetimlerinde kullanabilecekleri kaynaklar da yine kendi bilinç seviyeleri ile bağlantı içerisindedir. Yukarıda bahsedildiği üzere, finansal istikrarını sağlamaya çalışan, diğer bir deyişle ilk seviyede yer alan bir firmanın kriz yönetimi konusunda ayrılacak kaynaklarının sınırlı olması tahmin edilebilir bir durumdur. Bu karşılaştırmanın tam tersi de tabii ki geçerlidir. Sosyal sorumluluğa önem veren, kâr etme amacının yanı sıra çevre bilincine de sahip olan firmaların ise, krize ayrılacak olan kaynaklarının sadece ekonomik değil, sosyal sermaye üzerinden bakıldığında da yeterli seviyede olması tahmin edilebilir bir sonuçtur. Bilinç seviyeleri yükseldikçe, eylem kapasitesi artmakta, destek alınabilecek ortaklıkların kurulması kolaylaşmaktadır.

Bu çalışma “Bilinç ve Toplumsal Bilinç Kavramları”, “Bilinç Seviyeleri Bağlamında Kriz ve Kriz Yönetimi İletişimi” ve son olarak “Bilinç Seviyeleri Ve Kriz İletişim Yöntemleri Bağlamında Küresel Kriz Vakası Analizi” olmak üzere üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde bilinç kavramı tarihsel süreci içerisinde ele alınmış, gelişimi ile birlikte dönüm noktaları irdelenmiştir. Richard Barrett’ın 7 basamaklı psikolojik gelişim ve bilinç gelişim seviyeleri kuramı tanıtılmış, özellikleri ve basamakları incelenmiştir. Psikolojik gelişim aşamaları ve her bir aşamanın kendine özgü motivasyon ve değer öncelikleri belirlenmiş, Abraham Maslow’un ihtiyaçlar piramidi ile olan benzerlik irdelenmiştir. Mevzubahis psikolojik gelişim aşamalarının, bilinç ve seviyeleri üzerindeki yansımaları açıklanmıştır.

Birinci bölümün devamında toplumsal bilinç kavramı açıklanmış, Émile Durkheim’in çalışmalarından faydalanılmıştır. Barrett modelinin toplumsal bilinç seviyelerine uygulamaları irdelenmiş, bilinç seviyeleri ve toplumsal gelişim basamakları arasındaki bağ açıklanmıştır. Ardından, kurumsal bilinç ve kurumsal gelişim basamakları tartışılmış, Barrett’ın 7 basamaklı modelinin kurumsal anlamdaki uygulamaları irdelenmiştir.

Birey-Toplum-Kurum ilişkiseliliği tartişılmış, üç kavramın birbirleri ile olan etkileşimleri incelenmiştir. Bilinç seviyelerinin bireyden topluma ve kuruma olan geçişi ve bu geçiş sürecindeki evrimleşmesi irdelenmiş, bilinç seviyeleri ile gelen değer ve motivasyonların birey/kurum/toplum arasındaki değişimleri açıklanmiştır. Bilinç seviyelerinin tespitini ve toplumlar arası kıyasını sağlayabilecek ölçeklerden olan “İnsani Gelişmişlik Endeksi” ve “Sosyal Gelişim Endeksi” incelenmiş, farkları belirtilmiş ve toplumun bilinç seviyelerinin tespiti ve Barrett modeli ile olan bağları irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü olan “Bilinç Seviyeleri Bağlamında Kriz ve Kriz Yönetimi İletişimi” isimli bölümde, kriz ve kriz yönetimi konularına ilk bölümde kurulmuş olan bilinç ve bilinç seviyeleri temelinden hareketle detaylı olarak değinilmiştir. Öncelikle kriz kavramı incelenmiş ve özellikleri belirtilmiştir. Ardından, toplum bilinci ve kriz arasındaki bağlar irdelenmiş, bilinç seviyelerine göre toplumların kriz anlayişlarının değişebileceği belirtilmiştir. Toplumların krizlere verdikleri tepkiler arasındaki fark Almanya menşeili bir otomobil üreticisi olan VW firmasının emisyon krizi üzerinden örneklelenmiştir. Toplumların krizlere karşı olan bakış açısındaki değişikliklerin bir yönü bağlamında Pierre Bourdieu’nün alan kuramı çerçevesinde, özellikle “oyun” ve “sermaye” kavramları üzerinden yürütölmüş olan inceleme, yine VW krizi üzerinden örneklendirilmiştir. Ardından kriz türleri incelenmiş, Otto Lerbinger’in çalışmasında belirtilen 8 kriz türü detaylandırılmıştır. “Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi İletişimi” alt başlığında ise, kriz yönetim aşamasının beş basamaklı süreci Thierry C. Pauchant ve Ian I. Mitroff’un kuramı üzerinden değerlendirilmiştir. Bölümün devamında kriz yönetimi yaklaşımları incelenmiş, proaktif/reaktif/interaktif yaklaşımların yanı sıra, krizden kaçma ve krizi çözmeye yaklaşımları da detaylandırılmıştır. Kriz yaklaşımlarının ardından kriz karşılama ve mesaj stratejileri W. Timothy Coombs’un çalışmalarında belirttiği mesaj stratejileri repertuarı üzerinden incelenmiştir. Firmaların krizlere verdiği cevap ve karşılıkların toplumların bilinç seviyelerine göre farklılık göstermesi, ancak kullanılan mesaj stratejilerinin farklılık göstermesi ile mümkündür. Bölüm sonunda yaygın kullanılan kriz yönetim modelleri açıklanmış ve

son olarak toplumların bilinç seviyeleri ve kriz yönetim iletişimi arasındaki bağ detaylandırılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan vaka analizi bölümünde, çalışmanın öncesinde kurulmuş olan kuramsal altyapıdan yola çıkılarak küresel pazarda satış yapan bir elektronik firması olan Samsung'un Note 7 isimli cep telefonu modeliyle ilgili yaşadığı kriz analiz edilmiştir. Krizin süreçleri ve Samsung tarafından tercih edilen kriz yönetim teknikleri, birbirlerinden önemli farklar içeren dört pazar dahilinde incelenmiştir. ABD, Güney Kore, Çin ve son olarak Türkiye pazarları dahilinde incelenen krizin, her toplumdaki yansıma ve yönetilme farkları belirtilmiş, kurulmuş olan kuramsal çerçeve yelpazesinden faydalanılarak analiz edilmiştir. Firmanın seçtiği kriz yönetim tekniklerinin, o toplumun bilinç seviyesiyle ve bilinç seviyesinin getirdiği değer ve motivasyonlarıyla uyumlu olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme Barrett'in 7 basamaklı modeli ve Bourdieu'nün alan teoremi temel alınarak işlenmiştir. Kriz yönetim tekniklerinin başarılı olup olmadığı, eğer olduysa ne derecede başarılı olduğu veya başarısızlıkların firmaya tam olarak neye mal olduğu ise firmanın bu dört pazar içerisindeki pazar payları incelenerek değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, Barrett'in 7 basamaklı modelini, Coombs'un mesaj stratejileri repertuarı ve Pauchant ve Mitroff'un kriz yönetim modelleri ile eşleştirmesi ile Türk literatüründe iletişim alanına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Gelecek çalışmalar, bu tez içerisinde temeli atılmış olan bağlantı örgüleri üzerinden ilerleyebilir ve bu çalışma Türk literatürüne akademik fayda sağlamanın yanı sıra Türkiye menşeli küresel firmalara da bir yol gösterici niteliğinde olabilir.

KAYNAKÇA

- “Awareness”:
Merriam-Webster Online, t.y., (Çevrimiçi),
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/awareness>, 07 Kasım 2018
- “Chaebol”:
Merriam-Webster Online, t.y., (Çevrimiçi)
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/chaebol>, 20 Mart 2019
- “Collective Consciousness”:
Collins Dictionary of Sociology, Glasgow: Collins, 2005, s. 93.
- “Consciousness”:
Merriam-Webster Online, t.y., (Çevrimiçi)
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/consciousness>, 01 Kasım 2018
- Aktaş, Kadir
- Doğan, Edip
- Güngör, Yusuf H.:
“An Extensive Academic Approach to Crisis and Crisis Leadership”, **International Journal of Scientific and Technological Research**, 3(8), 2017
- AQSIQ:
“三星（中国）投资有限公司召回 SM-N9300 Galaxy Note 7 数字移动电话机”, 11 Ekim 2016, (Çevrimiçi),
http://www.aqsiq.gov.cn/zjxw/zjxw/zjftpxw/201610/t20161011_475548.htm, 30 Mart 2019

- Barrett, Richard: “Measuring Human Consciousness”, t.y., (Çevrimiçi)
https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/article_measuring_human_consciousness.pdf, 07 Kasım 2018
- Barrett, Richard: "The Seven Stages of Psychological Development", 2015, (Çevrimiçi)
https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/The_Seven_Stages_of_Psychological_Development.pdf, 07 Kasım 2018
- Barrett, Richard: “The Seven Levels of Organisational Consciousness”, 2014, (Çevrimiçi)
<http://www.ippa.org.il/uploadimages/activities2014/The-7-Levels.pdf>, 15 Kasım 2018
- Barrett, Richard: “The Seven Levels of Societal Consciousness”, 2012, (Çevrimiçi)
<https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2012-12-18/The%207%20Levels%20of%20Societal%20Consciousness.pdf>, 07 Kasım 2018
- Barrett, Richard: **The Metrics of Human Consciousness: Revised Edition**, Morrisville: Lulu Publishing Services, 2014, (Çevrimiçi)
<https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2014-09-30/The%20Metrics%20of%20Human%20Consciousness.pdf>, 07 Kasım 2018

- Barrett Values Centre: “Cultural Transformation Tools® (CTT)”, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.valuescentre.com/our-products/cultural-transformation-tools>, 06 Kasım 2018
- Bernstein, Alan B.
- Rakowitz, Cindy: **Emergency Public Relations: Crisis Management In a 3.0 World.** Indiana: Xlibris Publishing, 2012
- Bianji, Kou Jie: “Samsung Chinese Executives Get Down On Knees For Dealers, Irritate Chinese Netizens”, **People’s Daily Online**, 31 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <http://en.people.cn/n3/2016/1031/c90000-9134921.html>, 30 Mart 2019
- Bourdieu, Pierre
- Wacquant, Loic J.D: **An Invitation to Reflexive Sociology**, Chicago: University of Chicago Press, 1992
- Bourdieu, Pierre
- Wacquant, Loic J.D: **Düşünümsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar**, Çev: Nazlı Ökten, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003
- Bourdieu, Pierre: The Forms of Capital”, **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**, Çev. Richard Nice, New York: Greenwood Press, 1986
- Bourdieu, Pierre: **Outline of a Theory of Practice**, Cambridge: Cambridge University Press, 1977
- Bourdieu, Pierre: **Pratik Nedenler**, Çev. H.U. Tanrıöver, İstanbul: Hil, 2006
- Bourdieu, Pierre: **The Logic of Practice**, Çev. Richard Nice, Cambridge: Polity Press, 2003

Bundy, Jonathan

Pfarrer Michael D.

Short, Cole E.

Coombs, W. Timothy: “Crises And Crisis Management: Integration, Interpretation, And Research Development.” **Journal of Management.**, 1(32) , 2016

Byford, Sam: “Samsung Recalls Galaxy Note 7 Worldwide Due To Exploding Battery Fears”, **The Verge**, 02 Eylül 2016, (Çevrimiçi), <https://www.theverge.com/2016/9/2/12767670/samsung-galaxy-note-7-recall-fire-risk>, 20 Mart 2019

Can, Ahmet: “Galaxy Note 7’leri Geri Vermiyoruz!”, **Hürriyet**, 03 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/galaxy-note-7leri-geri-vermiyoruz-40238064>, 19 Nisan 2019

Cendrowski, Scott: “Samsung Still Facing Anger in China Over Perceived Recall Bias”, **Fortune**, 20 Eylül 2016, (Çevrimiçi), <http://fortune.com/2016/09/20/samsung-china-recall-bias/>, 30 Mart 2019

CNN Türk: “Galaxy Note 7 satışı Türkiye’de durduruldu! (Resmi Açıklama)”, 02 Eylül 2016, (Çevrimiçi), <https://www.cnnturk.com/teknoloji/galaxy-note-7-satisi-turkiyede-durduruldu-resmi-aciklama>, 02 Nisan 2019

Coombs, W. Timothy: “Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis Response Strategies”, **Management Communication Quarterly**, 8, 1995

- Coombs, W. Timothy: **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (2nd ed.)**. California: Sage Publications., 2007
- CPSC: “Samsung Expands Recall of Galaxy Note7 Smartphones Based on Additional Incidents with Replacement Phones; Serious Fire and Burn Hazards.”, 13 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <https://www.cpsc.gov/recalls/2017/samsung-expands-recall-of-galaxy-note7-smartphones-based-on-additional-incidents-with-replacement-phones>, 20 Mart 2019
- Descartes, René: **Selections From The Principles of Philosophy**, 22 Ocak 2002, (Çevrimiçi) <https://www.gutenberg.org/ebooks/4391>, 05 Kasım 2018
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004
- Dou, Eva
- Jie, Yang: “Samsung’s Attempt to Douse China Firestorm Has Consumers Steaming”, **The Wall Street Journal**, 20 Eylül 2016, (Çevrimiçi), <https://blogs.wsj.com/chinarealtime/2016/09/20/samsungs-attempt-to-douse-china-firestorm-has-consumers-steaming/?mod=WSJBlog>, 30 Mart 2019
- Durkheim, Émile: **The Division of Labor In Society**, Çev. George Simpson, Illinois: The Free Press of Glencoe, 1960

- FAA: “DOT Bans All Samsung Galaxy Note7 Phones From Airplanes”, 14 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <https://www.faa.gov/news/updates/?newsId=86685>, 20 Mart 2019
- Freud, Sigmund: **The Ego and the ID**, Çev. Joan Riviere, Londra: Hogarth Press and Institute of Psycho-Analysis, 1923, (Çevrimiçi) <https://www.sigmundfreud.net/the-ego-and-the-id-pdf-ebook.jsp>, 06 Kasım 2018
- Fried, Ina: “Samsung Says Two Separate Battery Issues Were To Blame For All Of Its Galaxy Note 7 Problems”, **Recode**, 22 Ocak 2017, (Çevrimiçi), <https://www.recode.net/2017/1/22/14330404/samsung-note-7-problems-battery-investigation-explanation>, 21 Mart 2019
- Garside, Juliette: “Samsung Overtakes Apple As World's Most Profitable Mobile Phone Maker.” **The Guardian**, 26 Temmuz 2013, (Çevrimiçi), <https://www.theguardian.com/technology/2013/jul/26/samsung-apple-profitable-mobile-phone>, 20 Mart 2019
- Geier, Ben: “Everything To Know About Volkswagen's Emissions Crisis”, 2015, (Çevrimiçi) <http://fortune.com/2015/09/22/volkswagen-vw-emissions-golf/>, 23 Kasım 2018
- Gibbs, Alexandra: “Volkswagen’s Brand Value Still High With Germans: Survey”, 20 Ekim 2015, (Çevrimiçi) <https://www.cnbc.com/2015/10/20/volkswagens-brand-value-still-high-with-german-consumers-survey.html>, 25 Kasım 2018

- Green, Michael: “2018 Social Progress Index Brief”, 2018, (Çevrimiçi), <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/about-deloitte/2018-Social-Progress-Index-brief.pdf>, 16 Şubat 2019
- Grieb, Deborah: "Volkswagen's Reputation Takes Big Hit with Vehicle Owners; AutoPacific Predicts Tough Road Ahead", **AutoPacific**, 01 Ekim 2015, (Çevrimiçi) <https://web.archive.org/web/20151006140117/http://www.autopacific.com/news-app/story.248/title.volkswagen-s-reputation-takes-big-hit-with-vehicle-owners-autopacific-predicts-tough-road-ahead>, 25 Kasım 2018
- Groh, Maximilian: “Strategic Management in Times of Crisis.” **American Journal of Economics and Business Administration**. 6(2), 2014, 49–57
- Haşit, Gürkan: **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, No:1177, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000
- Hitchcock, Graham
- Hughes David: **Research And The Teacher: A Qualitative Introduction To School-Based Research**, Londra: Psychology Press, 1995

Horwitz, Josh

Huang, Echo:

“China’s Consumers Are Livid After Samsung Made Chinese Executives Publicly Kneel After The Galaxy Note 7”, **Quartz**, 1 Kasım 2016, (Çevrimiçi), <https://qz.com/823348/chinese-consumers-are-livid-after-samsung-electronics-ssnlf-chinese-executives-kneeled-to-apologize-for-the-galaxy-note-7/>, 30 Mart 2019

Horwitz, Josh:

“Samsung Didn’t Send Exploding Phones To China, But It Still Ended Up Apologizing To Chinese Customers”, **Quartz**, 30 Eylül 2016, (Çevrimiçi), <https://qz.com/797187/samsung-krx-005930-apologized-to-chinese-consumers-for-exploding-galaxy-note-7-phones-that-it-might-not-even-be-responsible-for/>, 30 Mart 2019

Hunt, Elle:

“Elaborate Samsung Galaxy Note 7 Recall Kit Includes Three Boxes – And Gloves“, **The Guardian**, 12 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <https://www.theguardian.com/technology/2016/oct/12/samsung-galaxy-note-7-phone-recall-kit-includes-three-boxes-and-gloves>, 20 Mart 2019

Hürriyet:

“Samsung Galaxy Note 7 Türkiye’de satışa çıktı”, 24 Ağustos 2016, (Çevrimiçi), <http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/samsung-galaxy-note-7-turkiyede-satisa-cikti-40206564>, 02 Nisan 2019

- Jaepil, Choi: “Samsung Electronics to Dispose All 4.3 million Galaxy Note 7s That Are to Be Collected”, **Etnews**, 01 Kasım 2019, (Çevrimiçi), <http://english.etnews.com/news/article.html?id=20161101200002>, 25 Mart 2019
- James, Erika H.
- Wooten, Lynn Perry: “Leadership As (Un)Usual: How To Display Competence In Times Of Crisis.” **Organizational Dynamics**, 34(2), 2005
- Jihyeon, Ham: “Samsung Electronics Shuts Off Battery Charging of Galaxy Note 7s in Major Countries”, **Etnews**, 19 Aralık 2016, (Çevrimiçi), <http://english.etnews.com/news/article.html?id=20161219200002>, 25 Mart 2019
- Jung, Dong-Hyeon: "Korean Chaebol in Transition". **China Report**, 40(3): 299–303, 2004, (Çevrimiçi), <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000944550404000306>, 16 Şubat 2019
- Kahraman, Ninsu: “Samsung Türkiye, Galaxy Note7 İade Şartlarını Açıkladı”, **Log**, 14 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <https://www.log.com.tr/samsung-turkiye-galaxy-note7-iade-sartlarini-acikladi/>, 02 Nisan 2019
- Keonho, Kwon: “Samsung Electronics to Use Current Situation as an Opportunity to Vault Itself Again”, **Etnews**, 02 Kasım 2016, (Çevrimiçi), <http://english.etnews.com/news/article.html?id=20161102200002>, 25 Mart 2019

- Korea Herald, “Samsung Runs Apology Ad Over Galaxy Note 7 Recall”, 8 Kasım 2016, (Çevrimiçi), <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20161108000116>, 21 Mart 2019
- Korosec, Kirsten: "Volkswagen's U.S. Auto Sales Got Crushed in November", **Fortune**, 1 Aralık 2015, (Çevrimiçi) <http://fortune.com/2015/12/01/volkswagens-u-s-auto-sales-got-crushed-in-november/>, 25 Kasım 2018
- Lee, Youkyung: “Samsung Says Total Cost Of Note 7 Recall Could Surpass US\$5.3B”, **The Associated Press** (Akt. Canadian Manufacturing), 14 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <https://www.canadianmanufacturing.com/financing/samsung-says-total-cost-of-note-7-recall-could-surpass-us5-3b-177175/>, 25 Mart 2019
- Lerbinger, Otto: **The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts And Failures**, 2nd Edition, New York: Routledge Publishing, 2012
- Lewis, Adam: “How To Avoid a Social Media Crisis.”, 2011, (Çevrimiçi) <http://www.adamlewis.info/2011/09/how-to-avoid-a-social-media-crisis/>, 20 Şubat 2019
- Liptak, Andrew: “Greenpeace Protesters Interrupted Samsung’s MWC Presentation”, **The Verge**, 26 Şubat 2017, (Çevrimiçi), <https://www.theverge.com/2017/2/26/14744524/greenpeace-protesters-interrupted-samsungs-mwc-presentation>, 25 Mart 2019

- Locke, John: **An Essay Concerning Humane Understanding**, 6 Ocak 2004, (Çevrimiçi) <https://www.gutenberg.org/ebooks/10615>, 05 Kasım 2018
- Marco, Meg: “Samsung Announces "Product Exchange Program" For Galaxy Note 7 – But Don't Call It A Recall.”, **Consumerist**, 02 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <https://consumerist.com/2016/09/02/samsung-announces-product-exchange-program-for-galaxy-note-7-but-dont-call-it-a-recall/>, 20 Mart 2019
- Maslow, Abraham Harold: “A Theory of Human Motivation”, **Psychological Review**, 50(4), 1943, 370–396 (Çevrimiçi) <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>, 09 Kasım 2018
- Mengü, Seda: “Küresel Halkla İlişkiler ve Kamusal Alan”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 0(23), 2012
- Mengü, Seda: **Kurumsal İletişim ve Profesyonel Markalar**, İstanbul: Der Yayınevi, 2015
- Milliyet: “Samsung’un Flaş Türkiye Kararı”, 15 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <http://www.milliyet.com.tr/samsung-un-flas-turkiye-karari-teknoloji-haber-2328817/>, 02 Nisan 2019
- NASA: “International Cooperation”, 29 Ocak 1998, (Çevrimiçi), https://www.nasa.gov/mission_pages/station/cooperation/index.html, 20 Kasım 2018

- Osborne, Andy: **Practical Business Continuity Management. Business Management: Top Tips for Effective, Real-World Business Continuity Management.** Londra: Acumen Publications, 2007
- Pauchant, Thierry C.
- Mitroff, Ian I.: **Transforming the Crisis-Prone Organization,** San Francisco: Joosey-Bass, 992
- PressAcademia: “Definition of Case Study”, 9 Temmuz 2018, (Çevrimiçi), <https://www.pressacademia.org/definition-of-case-study/>, 13 Nisan 2019
- Reuters: “Samsung Slammed by China Over Note 7 Recall 'Discrimination'”, 30 Eylül 2016, **nbcnews**, (Çevrimiçi), <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/samsung-slammed-china-over-note-7-recall-discrimination-n657316>, 25 Mart 2019
- Reuters: “Why Some Fans Won't Give Up on the Samsung Galaxy Note 7”, **Fortune**, 14 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <http://fortune.com/2016/10/14/samsung-galaxy-note-7-fans/>, 25 Mart 2019
- Sabah: “Samsung Galaxy Note7 destek noktaları ülkemizde de kuruluyor”, 24 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <https://www.sabah.com.tr/teknokulis/haberler/2016/10/24/samsung-galaxy-note7-destek-noktalar-ulkemizde-de-kuruluyor>, 2 Nisan 2019

- Şahin, Eser: “Samsung, Galaxy Note 7 Sahiplerine ‘Çerezlik’ Telefonlar Dağıtmaya Başladı!”, **Webtekno**, 11 Ekim 2016, (Çevrimiçi),
<https://www.webtekno.com/samsung-galaxy-note-7-sahiplerine-cerezlik-telefonlar-dagitmaya-basladi-h20978.html>, 02 Nisan 2019
- Şahin, Selim
- Ulubeyli, Serdar
- Kazaza, Aynur: “Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 2015, 2298 – 2305,
- Samsung Korea: “갤럭시 노트 7→S7·S7 엡지 교환고객, S8·노트 8 으로 교체 시 할부금 50% 면제”, 24 Ekim 2016, (Çevrimiçi),
<https://news.samsung.com/kr/ 갤럭시-노트-7→s7·s7-엡지-교환고객-s8·노트-8-으로-교체-시>, 25 Mart 2019
- Samsung Korea: “삼성전자, 노트 팬을 위한 특별 한정판 ‘갤럭시 노트 Fan Edition’ 출시”, 02 Temmuz 2017, (Çevrimiçi),
<https://news.samsung.com/kr/삼성전자-노트-팬을-위한-특별-한정판-갤럭시-노트-fan-editi>, 25 Mart 2019
- Samsung Türkiye: “GALAXY NOTE EFSANESİ”, 11 Aralık 2018, (Çevrimiçi),
<https://www.samsung.com/tr/news/local/galaxy-efsanesi/>, 02 Nisan 2019

- Samsung Türkiye: “Samsung, Sektördeki Kalite Kontrol Ve Ürün Güvenliği Standartlarını Yeniden Tanımlıyor”, 24 Ocak 2017, (Çevrimiçi),
<https://www.samsung.com/tr/news/local/samsung-quality-assurance-standards/>, 02 Nisan 2019
- Samsung: “[Infographic] Galaxy Note7: What We Discovered”, 23 Ocak 2017, (Çevrimiçi),
<https://news.samsung.com/global/infographic-galaxy-note7-what-we-discovered>, 22 Mart 2019
- Samsung: “[Statement] Samsung Will Replace Current Note7 with New One”, 02 Eylül 2016, (Çevrimiçi),
<https://news.samsung.com/global/statement-on-galaxy-note7>, 20 Mart 2019
- Samsung: “Samsung Electronics Announces Cause of Galaxy Note7 Incidents in Press Conference”, 23 Ocak 2017, (Çevrimiçi),
<https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-announces-cause-of-galaxy-note7-incidents-in-press-conference>, 22 Mart 2019
- Sang-hun, Choe: “Galaxy Note 7 Recall Dismays South Korea, the ‘Republic of Samsung’ ”, **The New York Times**, 22 Ekim 2016, (Çevrimiçi),
<https://www.nytimes.com/2016/10/23/world/asia/galaxy-note-7-recall-south-korea-samsung.html>, 25 Mart 2019

- Sin, Ben: “After Note 7 Fiasco, Samsung Likely To Entrust The Japanese With S8's Battery”, **Forbes**, 02 Şubat 2017, (Çevrimiçi),
<https://www.forbes.com/sites/bensin/2017/02/02/after-note-7-fiasco-samsung-entrusts-the-japanese-with-s8s-battery/>, 21 Mart 2019
- Sırt, Timur: “Note 7’lerin Hepsini Toplamaya Başladık”, **Sabah**, 05 Eylül 2016, (Çevrimiçi),
<https://www.sabah.com.tr/yazarlar/sirt/2016/09/05/note-7lerin-hepsini-toplamaya-basladi>, 02 Nisan 2019
- Social Progress Imperative: “Methodology”, t.y., (Çevrimiçi),
<https://www.socialprogress.org/index/global/methodology>, 16 Şubat 2019
- Sözcü: “Samsung’tan Yeni Bir Galaxy Note 7 Açıklaması!”, 12 Eylül 2016, (Çevrimiçi),
<https://www.sozcu.com.tr/2016/teknoloji/samsungta-n-yeni-bir-galaxy-note-7-aciklamasi-1389692/>, 02 Nisan 2019
- Statcounter: “Mobile Vendor Market Share China 2010-2019”, (t.y.), (Çevrimiçi), <http://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/china/#yearly-2010-2019>, (30 Mart 2019)
- Statcounter: “Mobile Vendor Market Share China June 2016 - Sept 2017”, (t.y.), (Çevrimiçi),
<http://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/china/#monthly-201606-201709>, (25 Mart 2019)

Statcounter: “Mobile Vendor Market Share Republic of Korea June 2016 - Sept 2017”, (t.y.), (Çevrimiçi), <http://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/south-korea/#monthly-201606-201709>, (25 Mart 2019)

Statcounter: “Mobile Vendor Market Share Turkey June 2016 - Sept 2017”, (t.y.), (Çevrimiçi), <http://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/turkey/#monthly-201606-201709>, (25 Mart 2019)

Statcounter: “Mobile Vendor Market Share United States of America June 2016 - Sept 2017”, (t.y.), (Çevrimiçi), <http://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/united-states-of-america/#monthly-201606-201709>, (25 Mart 2019)

The Globe and Mail: “Volkswagen Has Made A Fool Of Its Customers With Emissions Scandal”, 21 Eylül 2015, (Çevrimiçi) <https://www.theglobeandmail.com/opinion/editorials/volkswagen-has-made-a-fool-of-its-customers-with-emissions-scandal/article26463892/>, 25 Kasım 2018

The New York Times: “What Was Volkswagen Thinking?”, 23 Eylül 2015, (Çevrimiçi) <https://www.nytimes.com/2015/09/23/opinion/what-was-volkswagen-thinking.html>, 25 Kasım 2018

Thompson, Gregory J

Carder, Daniel K.: "In-Use Emissions Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States", 15 May 2014, **WVU Center for Alternative Fuels, Engines, and Emissions**, (Çevrimiçi)
https://www.eenews.net/assets/2015/09/21/document_cw_02.pdf, 23 Kasım 2018

Thurber, Matt: "Battery Fires: Keeping Li-ion Caged", **Ainonline**, 01 Şubat 2012, (Çevrimiçi),
<http://www.ainonline.com/aviation-news/aviation-international-news/2012-02-01/battery-fires-keeping-li-ion-caged>, 20 Mart 2019

UNDP: "About Human Development", t.y., (Çevrimiçi),
<http://hdr.undp.org/en/humandev>, 15 Şubat 2019

UNDP: "Frequently Asked Questions", t.y., (Çevrimiçi),
<http://hdr.undp.org/en/faq-page/human-development-index-hdi>, 15 Şubat 2019

UNDP: "Human Development Index (HDI)", t.y., (Çevrimiçi), <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>, 15 Şubat 2019

Venette, Steven J.: **Risk Communication In A High Reliability Organization: APHIS PPQ's Inclusion Of Risk In Decision Making**. Michigan: UMI Proquest Information and Learning, 2003

Wee, Sui-Lee: "Samsung's Uneven Handling of Galaxy Note 7 Fires Angers Chinese", **The New York Times**, 18 Ekim 2016, (Çevrimiçi),
<https://www.nytimes.com/2016/10/19/business/samsung-galaxy-note7-china-test.html>, 30 Mart 2019

- Ye, Josh: “Samsung Recalls 191,000 Note 7 Smart Phones In China, Puts Hong Kong Users On Hold”, **South China Morning Post**, 11 Ekim 2016, (Çevrimiçi), <https://www.scmp.com/news/hong-kong/article/2027095/samsung-recalls-191000-note-7-smart-phones-china-puts-hong-kong-users>, 25 Mart 2019
- Yıldırım, Ali
- Şimşek, Hasan: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayımevi, 2008
- Yin, Robert K: **Case Study Research Design and Methods** (3. Baskı). Londra: Sage Publications, 2003
- Yuan, Zhu: “Who Should Kneel Before Whom?”, **China Daily**, 29 Nisan 2014, (Çevrimiçi), http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2014-04/29/content_17472243.htm, 30 Mart 2019

EKLER

EK-1 – Samsung Türkiye tarafından yapılan basın açıklaması:

Samsung Electronics Türkiye olarak tüm Galaxy Note7 kullanıcılarımızın Galaxy Note7 Değişim Programı'na en kısa sürede katılmalarını önemle talep ediyoruz.

Bir hafta önce kullanıcılarımızın güvenliğini en ön planda tutmak ve pilden kaynaklanan sıkıntıların gidermek amacıyla başlattığımız gönüllü Galaxy Note7 Değişim Programı'nda kullanılacak olan yeni Galaxy Note7 ürünlerini ülkemize getirmek ve kullanıcılarımızın mağduriyetlerinin gidermek için çalışmalarımızı hızlandırmış durumdayız.

Bu süreç içerisinde Samsung Electronics Türkiye olarak tüm Galaxy Note7 kullanıcılarımızdan telefonlarını kullanmayı durdurmalarını, cihazlarını kapatmalarını ve şu anda devam etmekte olan Galaxy Note7 Değişim Programı'na en kısa sürede katılmalarını önemle talep ediyoruz.

Dünya çapında Galaxy Note7 ürünlerinde pilden dolayı çok az sayıda sıkıntı yaşanmış olmasına rağmen, kullanıcılarımızın güvenliğini ön planda tutarak pilden dolayı sıkıntı yaşayan Galaxy Note7 ürünlerini tespit ettik ve bu ürünlerin satışını durdurduk.

Galaxy Note7 Değişim Programı'na katılmak için lütfen Samsung Çağrı Merkezi'ni 444 77 11 nolu telefondan arayınız. Bu konuda hakkındaki daha detaylı bilgileri aşağıdaki soru-cevap metninde bulabilirsiniz.

Değerli Samsung Galaxy Note7 kullanıcısı,

Samsung olarak siz değerli kullanıcımıza en yüksek kalitede ürünleri sunmak, bu ürünler aracılığıyla sizin hayat kalitenizi artırmak ve herhangi bir sorun yaşadığınızda size destek olmak bizim birincil önceliğimizdir. Aşağıda Galaxy Note7 ile ilgili sorularınızın cevaplarını bulabilirsiniz.

1) Bu süreç Galaxy Note7 ürününü toplatma kararı mıdır?

Dünya çapında pilden kaynaklanan çok az sayıda vaka yaşanmasına ve ülkemizde bilginiz dahilinde herhangi bir vaka yaşanmamış olmasına rağmen, kullanıcı güvenliğini en ön planda tuttuğumuz için Galaxy Note7 ürününü gönüllü olarak yenisiyle değiştirme kararı alınmıştır.

Bu süreç içerisinde Note7 kullanıcılarımızdan ürünlerini kullanmayı durdurmalarını, cihazlarını kapatmalarını ve başlatmış olduğumuz Galaxy Note7 Değiştirme Programı'na katılmak için 444 77 11 nolu telefonda Samsung Çağrı Merkezi'ni aramalarını önemle talep ediyoruz

2) Samsung Galaxy Note7'de yaşanan durum nedir?

Galaxy Note7'lerde pilden kaynaklanan bir sıkıntı olduğu tespit edilmiştir. 1 Eylül 2016 itibarıyla dünya çapında Galaxy Note7'lerde pilden kaynaklanan vaka sayısı çok düşüktür. Piyasada bu durumdan etkilenmiş olabilecek pilleri tespit etmek adına tedarikçilerimizle beraber titiz bir inceleme gerçekleştiriyoruz.

Dünyada milyonlarca adet satılmış olan Galaxy Note7'ler içerisinde sadece 35 adet vaka bildirilmiştir. Belirtmek isteriz ki, ürünlerimiz yürürlükteki tüm mevzuata uygun olarak ithal edilerek satışa sunulmuştur ve ülkemizde şu ana kadar bilginiz dahilinde hiçbir vaka yaşanmamıştır.

Kullanıcılarımızın güvenliği bizim için birincil derecede önemlidir. Bu nedenle Samsung Electronics Türkiye olarak BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu) ile yapılan görüşmeleri de dikkate alarak ülkemizde Galaxy Note7 satışlarının geçici olarak durdurulması kararı alınmıştır.

3) Bir Galaxy Note7 kullanıcısı olarak seçeneklerim nelerdir?

Samsung Türkiye'nin (Samsung Electronics İstanbul Pazarlama ve Ticaret Ltd. Şti) ithal etmiş olduğu Galaxy Note7 ürünlerini satın alan kullanıcılarımızın seçenekleri şunlardır:

Galaxy Note7'nizin yeni bir Galaxy Note7 ile değiştirilmesi için bir an önce Samsung İletişim Hattı'nı arayınız (444 77 11) ve değiştirme talebinizi iletiniz. Yeni Galaxy

Note7'ler elimize ulaştığında İletişim Hattı'mız sizinle irtibata geçip hangi servis noktasından ürününüzü değiştirebileceğinizi iletcek.

Ürün değişiminiz gerçekleşinceye kadar elinizde olan yedek bir telefonu kullanmanızı öneriyoruz. Eğer yedek bir telefonunuz yoksa Samsung İletişim Hattı'ndan geçici bir telefon talep edebilirsiniz. Bu geçici telefonu, İletişim Hattı'nın size belirteceği Samsung Servis noktasından kullanım sözleşmesi imzalayarak Kurban Bayramı sonrasında temin edebilirsiniz. Geçici telefon temininde lojistik sebeplerden dolayı gecikmeler yaşanabilir. Yeni Galaxy Note7 ürünleriyle değişimin Ekim ayının ortasından sonra yapılmasını öngörüyoruz. Bunun için bir an önce Samsung İletişim Hattı'nı arayınız (444 77 11) ve telefonunuzu yeni Galaxy Note7 ile değiştirme talebinizi iletiniz. Yeni Galaxy Note7'ler elimize ulaştığında İletişim Hattı'mız sizinle irtibata geçip hangi servis noktasından ürününüzü değiştirebileceğinizi iletcek.

Ürün değişiminiz gerçekleşinceye kadar Samsung İletişim Hattı'ndan geçici bir telefon talep edebilirsiniz. Bu geçici telefonu, İletişim Hattı'nın size belirteceği Samsung Servis noktasından kullanım sözleşmesi imzalayarak temin edebilirsiniz. Geçici telefon temininde lojistik sebeplerden dolayı gecikmeler yaşanabilir.

Eğer ürününüzü yeni Galaxy Note7 ile değiştirmek istemiyorsanız, diğer Samsung telefon ürünleriyle değiştirebilirsiniz ve aradaki fiyat farkını talep edebilirsiniz. Bu işlem için ürünü satın almış olduğunuz noktaya başvurunuz.

Galaxy Note7'nizi teslim etmeniz durumunda, öncesinde verilerinizi yedeklemenizi öneriyoruz. Bunun için Samsung Akıllı Anahtar (SmartSwitch) uygulamasını kullanabilirsiniz. Bu uygulamayı şu adreste bulabilirsiniz:

<http://www.samsung.com/tr/support/smarts witch>

4) Galaxy Note7 ürünümü kontratlı olarak GSM operatöründen satın aldım. Seçeneklerim nelerdir?

Galaxy Note7'nizin yeni bir Galaxy Note7 ile değiştirilmesi için bir an önce Samsung İletişim Hattı'nı arayınız (444 77 11) ve değiştirme talebinizi iletiniz. Yeni Galaxy

Note7'ler elimize ulaştığında İletişim Hattı'mız sizinle irtibata geçip hangi servis noktasından ürününüzü değiştirebileceğinizi iletcek.

Ürün değişiminiz gerçekleşinceye kadar elinizde olan yedek bir telefonu kullanmanızı öneriyoruz. Eğer yedek bir telefonunuz yoksa Samsung İletişim Hattı'ndan geçici bir telefon talep edebilirsiniz. Bu geçici telefonu, İletişim Hattı'nın size belirteceği Samsung Servis noktasından kullanım sözleşmesi imzalayarak Kurban Bayramı sonrasında temin edebilirsiniz. Geçici telefon temininde lojistik sebeplerden dolayı gecikmeler yaşanabilir.

5) Galaxy Note7'yi yurt dışından aldıysam ya da satın aldığım ürün Samsung Türkiye'nin ithal etmediği (Türkiye'ye diğer yollardan getirilmiş olan) bir telefon ise seçeneklerim nelerdir?

Bu telefonların değişim işleminden yararlanabilmeleri için ürünün Elektronik Kimlik Bilgisinin (IMEI) Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) tarafından kayıt altına alınmış olmaları gerekmektedir.

Bu şekilde kayıt altında olan Galaxy Note7 ürünleri için değişik bir Samsung telefonuyla değiştirme seçeneği mümkün olmayıp, ürünler temin edildikçe yeni Galaxy Note7 ile değiştirme imkânı tanınacaktır.

6) Yeni verilecek Galaxy Note7'ler hiç kullanılmamış telefonlar mı olacak?

Değişim için yeni üretilmiş, hiç kullanılmamış, orijinal kutusunda Galaxy Note7'ler verilecektir.

7) Yeni Galaxy Note7'lerin güvenli olduğundan nasıl emin olabilirim?

Samsung yeni Galaxy Note7'ler için beraber çalıştığı pil üreticileriyle aralıksız çalışarak en yüksek kalitede üretim ve ürün kalite kontrolü yapılmasını sağlamıştır. Yaptığımız arttırılmış kontroller sayesinde pilden yaşanan sıkıntıların tamamen çözüldüğüne inanıyoruz.

8) Değişim programı çerçevesinde yeni Galaxy Note7'mi alana kadar elimdeki cihazı kullanabilir miyim?

Yeni Galaxy Note7'nizi alana kadar elinizdeki cihazı kapatmanızı, kullanmamanızı ve en kısa zamanda Galaxy Note7 Değişim Program'ına katılmanızı talep ediyoruz.

9) Yeni Galaxy Note7'mi ne zaman alabilirim?

Samsung Türkiye olarak yeni Galaxy Note7'lerin Ekim ayı ortasından itibaren ülkemize gelmesini bekliyoruz. Kullanıcılarımızı, yeni Galaxy Note7'lerin Türkiye'ye geliş zamanı hakkında daha detaylı bilgiler elimize geçtikçe haberdar edeceğiz.

10) Kullandığım Galaxy Note7'yi değişim için Samsung'a geri vermem gerekiyor mu?

Değişimin gerçekleşmesi için Galaxy Note7'nizi Samsung'a geri vermeniz gerekmektedir. Galaxy Note7 telefonlarının model numarası SM-N930 ile başlamaktadır.

11) Bu sorun sadece Galaxy Note7 için mi geçerli, diğer Samsung ürünlerinde benzer bir sorun var mı?

Pilden kaynaklanan bu sorun sadece Galaxy Note7 için geçerlidir. Diğer Samsung ürünlerinden buna benzer bir sorun yaşanmamaktadır. Kullanıcılarımız diğer Samsung ürünlerini kullanmaya devam edebilirler.

12) Kampanya sırasında kazandığım Samsung Gear VR'ı Galaxy Note7'nin değişimi sırasında iade etmem gerekiyor mu?

Samsung Gear VR'ı iade etmeniz gerekmemektedir.

13) Galaxy Note7 ile beraber gelen ya da benim daha sonra aldığım aksesuarları Galaxy Note7'nin değişim sırasında iade etmem gerekiyor mu?

Telefonunuzla gelen ya da sizin sonradan satın aldığınız aksesuarları iade etmeniz gerekmemektedir.

14) Galaxy Note7 yenisiyle değiştirilmek yerine tamir edilebilir mi?

Samsung'un küresel olarak yaptığı açıklamaya göre Galaxy Note7'lerin tamir edilmesi planlanmamaktadır.

15) Sorularım için nereden destek alabilirim?

Tüm sorularınız için Samsung İletişim Hattı'nı 444 77 11'den arayabilirsiniz.



EK-2 – Samsung’un ABD Gazetelerinde Yayımladığı Özür Mektubu

To our valued customers,

At Samsung, we innovate to deliver breakthrough technologies that enrich people’s lives. An important tenet of our mission is to offer best-in-class safety and quality. Recently, we fell short on this promise.

For this we are truly sorry.

We take our responsibility seriously to address concerns about safety and quality. In collaboration with government agencies and industry partners, we are taking proactive steps to do better. An update of our actions follows.

As you have heard – or experienced personally – we have stopped production and recalled our popular Galaxy Note7 device. We are working swiftly to ensure the remaining Note7s are safely returned. For those directly affected, we appreciate your patience throughout the exchange process. We know you expect more from Samsung, and that your loyalty is earned, not given.

A careful Note7 investigation is underway and the findings will be shared when the analysis is complete. The process will be thorough and include some of the best independent technical experts in the world to help inform and validate our work. We will re-examine every aspect of the device, including all hardware, software, manufacturing and the overall battery structure. We will move as quickly as possible but will take the time needed to get the right answers.

In keeping with our commitment to safety, Samsung with the U.S. Consumer Product Safety Commission also just announced a voluntary recall to address a rare issue with our top-load washing machines. From free in-home repair to rebate, Samsung is moving quickly to offer our customers unprecedented remedy options that minimize disruption to their lives. Our service teams are visiting homes this week to help resolve concerns.

As committed by our company’s leadership, we are taking proactive steps to identify and address what went wrong and how we need to improve our operations. Samsung

will revisit every step of our engineering, manufacturing, and quality control processes so we can meet the highest standards for excellence moving forward.

Most importantly, safety remains our top priority. We will listen to you, learn from this and act in a way that allows us to earn back your trust.

On behalf of our 17,000 employees across the country, we are grateful for your ongoing support and again, we are truly sorry.

Sincerely,

Gregory Lee

President and CEO, Samsung Electronics North America