

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KRİZ İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN  
FONKSİYONEL ROLÜ VE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KAAN ÖZTAMUR**

**İSTANBUL, 2019**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER**

**KRİZ İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN  
FONKSİYONEL ROLÜ VE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KAAN ÖZTAMUR**

**Tez Danışmanı: PROF. DR. ÇİSİL SOHODOL BİR**

**İSTANBUL, 2019  
T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
**PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Tezin Adı: **Kriz İletişiminde Halkla İlişkilerin Fonksiyonel Rolü ve Et.**

Öğrencinin Adı Soyadı: **KAAN ÖZTANUR**

Tez Savunma Tarihi: **25/10/2019**

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

**İdül K. Suher**  
Program Koordinatörü  
**Prof. Dr. İdül K. SUHER**

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

|               | Ünvan/Ad                      | İmza                 |
|---------------|-------------------------------|----------------------|
| Tez Danışmanı | Prof. Dr. Gıssıl Şahadoğlu B. |                      |
| Üye           | Prof. Dr. İdül K. Suher       | <b>İdül K. Suher</b> |
| Üye           | Doç. Dr. Seril Bayraktar      |                      |

## ÖNSÖZ

Gerek mesleki gerekse özel yaşantımda bugüne kadar beni hiç yalnız bırakmayan, hayatta yaşadığım tüm gelişim ve değişim süreçlerinin mimarı, en kıymetlilerime, aileme bıkmadan usanmadan verdikleri destekten ötürü minnettarım.

Henüz lise 1. sınıftayken mesleğe dair tüm sorularımı sabırla yanıtlayan, kariyer yolumda her daim desteğini hissettiğim, halkla ilişkiler serüvenimin en önemli kilometre taşlarını oluşturmamda yardımcı olan, usta-çırak ilişkisini başarılı bir şekilde sürdürdüğümüz, kariyerimin en önemli süreçlerinde bıkıp usanmadan vaktini ayıran öğretmenime, Halkla İlişkiler İletişim Platformu kurucusu ve Genel Yayın Yönetmeni değerli ustam Şahnur Karaağaç'a

Yüksek lisans eğitimimin başlangıcından bugüne kadar olan tüm süreçte her daim desteğini hissettiğim, akademik gelişimimin yanı sıra manevi olarak da yanımda olan Bahçeşehir Üniversitesi Halkla İlişkiler bölümü Bölüm Başkanı Prof. Dr. İdil Karademirlidağ Süher'e, tez danışmanım olarak kriz iletişimi konusunda desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Çisil Sohodol Bir'e, lisans hayatımda akademik olarak halkla ilişkilerle tanışmama ve bu alanda kendimi ilerletmem için verdiği tüm destekten ötürü minnettar olduğum Doç. Dr. Sevil Uzoğlu Bayçu'ya

Tez çalışmamda derinlemesine görüşme talebimi kabul ederek değerli birikimlerini benimle paylaşarak kıymetli vakitlerini ayıran MPR İletişim Danışmanlığı Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Meral Saçkan'a, Ünite İletişim Yürütme Kurulu Başkanı Sayın Işıl Arıdağ'a, İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) Yönetim Kurulu Başkanı ve Artı İletişim Yönetici Ortağı Sayın Esra Şengülen Ünsür'e, Medyaevi İletişim Danışmanlığı Genel Müdür Yardımcısı Sayın Faris Seven'e, MSLGROUP Türkiye Ajans Başkanı Sayın Mehin Öner'e çok teşekkür ediyorum.

**Kaan Öztamur**

**İstanbul, 2019**

## ÖZET

### KRİZ İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN FONKSİYONEL ROLÜ VE ETKİSİ

Kaan Öztamur

Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çisil Sohodol Bir

Ekim 2019

İş ve yönetim dünyasında kriz, örgütlerin önemli hedeflerini ve kurumsal değerlerini tehdit eden bir süreçtir. Bu süreçte şirket yönetimlerinin danışmanlık aldığı halkla ilişkiler ajanslarının ve bu ajansların çalışanları olarak adlandırılan halkla ilişkiler profesyonellerinin danışman sıfatıyla karar vericileri olumlu yönde etkilemesi ve doğru bir şekilde yönlendirmesi beklenir. Kriz yönetiminin başarılı olabilmesi için krizin öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılması gerekenler geniş bir bakış açısıyla ele alınarak danışmanlık hizmeti alan kuruma sunulmalıdır. Krizin her evresinde iletişim kanallarının güçlü kullanılması, kriz ekipleri arasındaki senkronizasyonun en üst seviyede tutulması da olası problemlerin önüne geçmek için önemli bir maddedir. Çalışma için 5 halkla ilişkiler ajansının üst düzey yöneticileriyle görüşülerek, halkla ilişkiler profesyonellerinin tüm kriz süresince hangi adımları ne şekilde yönettikleri ile ilgili derinlemesine görüşme yapılmıştır. Halkla ilişkiler profesyonellerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda krizin tüm aşamalarında araştırmanın ne denli önemli olduğuna, halkla ilişkiler profesyonelinin bir karar mercii değil bir danışman olarak görev yaptığı sonuçlarına varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Halkla İlişkiler Ajansları, Kriz İletişimi, Medya İlişkileri, Halkla İlişkiler Profesyonelleri

## ABSTRACT

### PUBLIC RELATIONS' FUNCTIONAL ROLE AND EFFECT IN CRISIS COMMUNICATION

Kaan Öztamur

Marketing Communications & Public Relations

Thesis Advisor: Prof. Dr. Çisil Sohodol Bir

October 2019

Crisis in the business and management world is a process that threatens the important goals and corporate values of organizations. In this process, it is expected that the public relations agencies and the public relations professionals, who are called employees of these agencies, to be consulted by the management of the company, will influence and direct the decision makers in a positive way. In order for the crisis management to be successful, the things to be done before, during and after the crisis should be handled from a broad perspective and presented to the consulting institution. The strong use of communication channels in every phase of the crisis and the high level of synchronization between the crisis teams are also important to prevent possible problems. In this study, of 5 top public relations agencies' senior managers were interviewed and in-depth interviews were conducted about the steps and the steps that public relations professionals manage during the whole crisis. In line with the responses of the public relations professionals, it was concluded that the importance of the research at all stages of the crisis and that the public relations professional worked as a consultant rather than a decision maker.

**Keywords:** Public Relations, Public Relations Agencies, Crisis Communication, Media Relations, Public Relations Professionals

## İÇİNDEKİLER

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖNSÖZ.....                                                       | i   |
| ÖZET.....                                                        | ii  |
| ABSTRACT.....                                                    | iii |
| İÇİNDEKİLER .....                                                | iv  |
| 1. GİRİŞ .....                                                   | 1   |
| 1.2. GÜVEN KAVRAMI .....                                         | 1   |
| 2. KRİZ İLETİŞİMİNDE MEDYANIN KULLANIMI VE HALKLA İLİŞKİLER..... | 3   |
| 2.1. KRİZ KAVRAMI .....                                          | 3   |
| 2.1.1. Krizin Tanımı .....                                       | 3   |
| 2.1.2. Kriz Çeşitleri .....                                      | 5   |
| 2.1.3. Kriz Nedenleri .....                                      | 6   |
| 2.1.4. Kriz Süreci .....                                         | 7   |
| 2.1.4.1. Gelişim Dönemi .....                                    | 8   |
| 2.1.4.2. Kriz Dönemi.....                                        | 10  |
| 2.1.4.3. Son Aşama .....                                         | 11  |
| 2.2. KRİZ İLETİŞİMİ .....                                        | 19  |
| 2.2.1. Kriz İletişiminin Tanımı .....                            | 19  |
| 2.2.2. Kriz İletişiminin İçeriği .....                           | 20  |
| 2.2.3. Kriz İletişimi Stratejileri .....                         | 21  |
| 2.2.4. Kriz İletişim Sistemi.....                                | 26  |
| 2.3. KRİZ İLETİŞİMİNDE MEDYA.....                                | 27  |
| 2.3.1. Geleneksel Medya ve Dijital Medyanın Farkları .....       | 27  |
| 2.3.2. Kriz İletişiminde Medya Yönetimi .....                    | 31  |
| 2.4. HALKLA İLİŞKİLERİN KRİZ İLETİŞİMİNDEKİ ROLÜ .....           | 33  |
| 2.5. KRİZ İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER                          |     |
| PROFESYONELLERİNİN UYGULAMA VE YAKLAŞIMLARI .....                | 35  |
| 3. GEREÇ VE YÖNTEM .....                                         | 48  |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....                                     | 48  |
| 3.2. ÇALIŞMA GRUBU.....                                          | 48  |
| 3.3. VERİLERİN TOPLANMASI .....                                  | 48  |
| 3.4. VERİLERİN ANALİZİ .....                                     | 48  |
| 4. BULGULAR.....                                                 | 48  |
| 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....                                  | 54  |
| KAYNAKÇA .....                                                   | 57  |
| 6. EKLER.....                                                    | 61  |
| 6.1 EK A.1: Derinlemesine Görüşme Soruları .....                 | 62  |

## 1. GİRİŞ

Her geçen gün hızlı bir şekilde ilerleyen teknoloji, değişim hızı ve yenilenme süreçleri ile birlikte gerek kurumsal işletmelerde gerekse sosyal yaşamın içerisinde farklılıklar meydana getirmiştir. Bu teknolojik hızın yükselmesi ile birlikte insanların davranış biçimleri ve alışkanlıkları da yeni sistemin yarattığı düzene bağlı bir eksenle değişmeye başlamıştır. Bu durum ticari işletmeler için de geçerli olmuştur. İşletmeler farklı strateji ve pazarlama yöntemleri arayışına girmekle beraber geleneksel pazarlama yöntemlerinden sıyrılarak müşteri ile farklı bir iletişimin gerçekleştiği bir sürece girmişlerdir. Sosyal medyanın kullanım alanlarının çoğalması beraberinde teknoloji ile entegre olmuş pazarlama iletişim unsurlarını getirmiştir. Verilerin toplanması ve ölçülüp değerlendirilmesi süreci teknolojinin kullanımı ile daha netlik kazanmıştır.

### 1.2. GÜVEN KAVRAMI

Yeni teknolojik dünyanın yarattığı yeni pazarlama dünyası, işletmelerin dijital pazarlama olarak tanımladığı yeni bir yöntemin kullanımına olanak sağlamıştır. Küçük çapta işletmelerin de sosyal medya aracılığı ile katıldığı rekabet ortamı pazarlama iletişimin gelişmesine ve güven duygusunun insanlar üzerinde ne kadar etkili olduğunu da ön plana çıkarmıştır. Bu teknolojik gelişmelerin sosyal medya üzerinden takibi ve birçok bilgi akışının sağlanması kişi ve kurum arasındaki güven duygusunun son yıllarda azalmasına neden olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda son yıllarda insanların sosyal medya kaynaklarını kullanırken güvensizlik yaşadıkları ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda bakıldığında Edelman Trust Barometer'ın 2018 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına bakmak faydalı olacaktır. Edelman'ın yapmış araştırmaya göre; dünya piyasasındaki güven aşırı güven kazananlar ve aşırı güven kaybedenler diye belirgin bir şekilde ayrılmış durumda. Yapılan araştırmalar ABD piyasalarının 37 puanlık bir düşüşle tarihinde ilk defa tüm kurumlarda değer kaybetmiş görünmektedir. Bunun karşısından Çin 27 puanlık bir kazanç elde ederek pazardaki güvenilirliğini arttırmıştır. Araştırmanın problemi açısından bakıldığında, araştırma, dünya nüfusunun yüzde 59'nun medyayı artık güvenilir bulmadığını göstermektedir.

Barometre medyanın tarihinde ilk kez en az güvenilir kurum haline geldiğine vurgu yapmaktadır. Bunun yanı sıra Trust Barometer katılımcılarının medyaya ilişkin tanımlamaları da farklılık arz etmektedir. Bazı insanlar medyayı medyanın bir parçası olarak görürken, diğer insanların yüzde 48'i medyayı sosyal medya olarak tanımlamaktadır. Yine yüzde 25'lik bir grup medyayı arama motoru olarak tanımlamaktadır. Diğer kalan grup ise yayıncılık ve haber kuruluşları olarak görmektedir. Genel olarak bakıldığında sosyal medya kaynaklı bir bilginin haber kaynağı olarak güvenli bulunmadığı görülen çalışmada tüm zamanların en düşük seviyesinde bir güvenilirliğe sahip olduğu açıklanmıştır. Sosyal medyaya olan bu güven eksikliği medyanın da güvenin azaldığını göstermektedir (<https://www.edelman.com/trust-barometer>)

Markalar ve sosyal medyanın kullanımında güven olgusuna değinmek, işletme-rekabet ortamında tüketiciye ulaştırmak istediği mesajı hangi pazarlama stratejisi üzerinden ürettiği arasındaki ilişki ile paralel olarak ilerlemektedir. Bundan dolayı işletmeler markalarını pazarlarken hedef kitlesi ile güven üzerine kurulu bir ilişki geliştirmek zorundadırlar.

İşletme tüketiciye bir hizmet sunduğunda, tüketiciler farkında olarak ya da olmayarak birbirlerinin satın alma süreçlerini etkilemektedirler. Bundan dolayı sosyal medya da tüketicinin satın almak davranışlarını etkileyen faktörlerden biri haline gelmiştir. Pazarlama iletişimde önemli bir yere sahip olan sosyal medya, tüketicinin marka deneyimini ve elde edindiği bilgiler doğrultusunda oluşturduğu marka imajını nasıl algıladığına yardımcı olmaktadır (Randall, 2005, s. 18). Burada önemli olan nokta tüketicinin markaya güvenmek istemesidir. Bundan dolayı sosyal medya ortamındaki güven unsuru işletmeler ve markalar için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Rekabet avantajı yaratmak isteyen işletmeler tüketicide markaya karşı güven duygusu oluşturmak zorundadırlar. Marka güveni yaratmak isteyen bir işletme marka imajını dikkate almaktadır.

Edelman Trust Barometers'ın dokuz ülkede yaptığı araştırma sonucunda ortaya koyduğu rapora göre; tüketiciler markaların sosyal medya platformlarını daha etkili bir şekilde kullanmaları gerektiğini düşünmektedir.

İmaj ve markadan ayrı olarak itibar, şirketin kendi değerinin bir ifadesi olduğundan, şirketlerin genel algıda profillerinde oluşabilecek herhangi bir problem, o şirketin rekabet avantajını düşürecektir. Bundan dolayı kriz iletişimi bir işletme için oldukça önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibarın bir işletmenin en değerli varlığı olması kriz iletişimini de o işletme için en değerli kurumsal strateji konumuna getirmektedir.

## **2. KRİZ İLETİŞİMİNDE MEDYANIN KULLANIMI VE HALKLA İLİŞKİLER**

### **2.1. KRİZ KAVRAMI**

#### **2.1.1. Krizin Tanımı**

Kelime anlamı olarak kriz “bir işin bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş ve tehlikeli an” olarak açıklanmaktadır (Hannan, 1993, s. 92).

Genel anlamıyla kriz, beklenmedik anlarda, aniden gelişen ve normal olmayan olaylar olarak tanımlanmaktadır. Krizin çıktığı çevredeki öğeleri olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Tutar, 2004, s. 69). Kriz kavramı kişisel veya kurumsal birçok alanda kullanılmakta ve farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Kriz, kişisel problemler için kullanıldığı zaman, insanların hayatlarında normalin dışında gelişen duygusal ya da koşullara bağlı durumlar olarak ifade edilmektedir (crisis, 2010).

Kriz, iş ve yönetim dünyasında kullanıldığında, ani, beklenmeyen, olumsuz etki yaratan gibi sıfatlar örgütsel hayata entegre edilmektedir. Bunların ışığında iş ve yönetim dünyasında kriz, örgütlerin önemli hedeflerini tehdit eden, örgütlerin hayatlarını tehlikeye sokan, hızlı bir şekilde tepki gösterilmesi gereken ve örgütlerin önlemek için geç ve yetersiz kaldıkları olumsuz, gerilim yaratan durum olarak tanımlanmaktadır (Can, 1997, s. 312).

Özetle krizler, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkmaktadırlar. Krizleri çözebilmek için kurumların çok kısa süresi bulunmaktadır. Bunun yanında krizler, kurumların itibarını sarsabilmektedirler. Krizin tehdit ve fırsat olarak görüldüğü kriz tanımı da bulunmaktadır. Genel olarak krizlerin olumsuz tarafı üzerinde durulsa da krizler kurumlara bazı faaliyetler için fırsat da yaratabilmektedir (Çöklü, 2004, s. 215). Kurumların başarılı bir kriz yönetimi yapması durumunda krizi kolayca atlatabilecekleri ve böylece itibarlarına pozitif etki yaratabilecekleri söylenmektedir. Brockner ve Jones, 21. yüzyılda liderlerin krizi bir fırsat olarak gördüklerini yapılan son çalışmalar sonucunda saptamışlardır (Brockner & James, 2008, s. 94).

Coombs (Coombs, 1999, s. 2-3)(1999: 2-3), krizlerin öngörülemez olduklarını ve kurumlar için tehdit oluşturduklarını ifade etmiştir. Coombs (1999, s. 2) kriz kavramını: “Bir kuruluşu, şirketi veya sektörü, kamuoyunu, şirketin ürünlerini, hizmetlerini veya imajını etkileyen potansiyel olarak olumsuz bir sonucu olan büyük bir olay” olarak tanımlamıştır. Coombs (Coombs, 2007, s. 165)daha sonra gerçekleştirdiği bir çalışmada ise kriz kavramını: “Bir örgütün faaliyetlerini aksatmakla tehdit eden ve hem mali hem de itibar tehdidini ortaya çıkaran, ani ve beklenmedik bir olay” olarak tanımlamıştır. Krizler paydaşları fiziksel, duygusal ve/veya finansal olarak olumsuz etkileyebilir. Burada paydaş tanımı en geniş anlamı ile kullanılmıştır ve topluluk üyelerini, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve hissedarları da kapsamaktadır.

Literatürde, krizin bireyleri ve örgütleri bir kriz ve bunun kurum üzerindeki ve birden fazla paydaş üzerindeki etkisini yönetmek yerine, iletişimlerini yönetmelerine yardımcı olmak için kullanıldığı varsayılmaktadır. Krizin fiziksel veya psikolojik zarara neden olduğuna dair tanımları, krizlerin geniş etkileri açıkça ortaya koymaktadır. Krizin nasıl tanımlandığı ise incelenmesi gereken bir konudur. Bir işletmeden çok sayıda işçinin işten çıkarılması bir kriz olarak tanımlanabilir. Ancak işletmenin bakış açısından bu bir krizden çok, piyasadaki rekabet koşullarının gereği olarak görülebilir. Dolayısı ile halkla ilişkiler çalışmalarında birden fazla bakış açısının dikkate alınması zorunludur.

### 2.1.2. Kriz Çeşitleri

Birçok kriz çeşidi bulunmaktadır. Ortaya çıkış nedenleri ve oluştuğu şartlar krizlerin farklılık göstermesine neden olmaktadır. Kriz çeşitleri konusunda net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Buna karşın Coombs ve Lerbinger'in sınıflamaları geniş çevrelerce kabul edilmektedirler. Coombs krizleri, doğal afetler, art niyet, teknik aksaklıklar, insani hatalar, meydan okumalar, belirgin ve çok güçlü çevresel zararlar, örgütsel yanılğı, işyeri skandalları ve dedikodular olarak dokuza ayırmaktadır. Lerbinger de aynı konuda araştırmalar yapmış ve krizi, doğal afetler, teknolojik krizler, fikir ayrılığı, art niyet, çarpık yönetim değerinden kaynaklanan krizler, hile/aldatmaca krizleri ve görevi kötüye kullanmadan kaynaklanan krizler olarak yedi başlık altında toplamaktadır (Lerbinger, 1997). Kriz çeşitleri, yönetim anlayışlarında oluşan farklılıklar, insanların hayat tarzlarının değişmesi, toplumların ekonomik özelliklerinde oluşan değişimler ve insanların ihtiyaç duydukları şeylerin farklılaşması gibi nedenlerle güncellenebilmektedirler. Amerika Birleşik Devletleri'nde, 11 Eylül 2001 tarihinde terör saldırıları yaşanmıştır. Bu saldırılardan sonra kriz yönetimi anlayışı ve uygulamalarında birçok değişikliğe gidilmiştir. Bu sebeple terör saldırıları artık kriz çeşitleri arasında yer almaktadır. Bundan yola çıkarak, kriz yönetimi sırasında meydana gelen olayların ve öngörülen tehditlerin kriz çeşitlerini değiştirdikleri söylenebilmektedir.

Coombs ve Lerbinger'in 90'lı yıllarda yaptıkları sınıflandırmalar 21. yüzyılda hala geçerli ve rehber olarak görülmektedirler. Bu iki kuramcı tarafından ayrıntılı bir şekilde ele alınan kriz çeşitleri, doğal afetler, teknik neden dayalı krizler, insan hatalarından kaynaklanan krizler ve yönetsel kararlardan dolayı yaşanan krizler olmak üzere dört başlık altında açıklanmaktadır.

Ekonomik yapı, siyasi faktörler, toplumsal ve kültürel nedenler, teknolojik değişimler ve uluslararası çevre koşulları gibi çevresel nedenler sonucu oluşabilen ve kurumların itibarını sarsma tehlikesi olan krizler kurumun yapısı ve yönetsel sorunlar gibi nedenlerle de yaşanabilmektedirler (Özgen, 2006, s. 22).

21. yüzyılda krizlerin çoğu tek bir sebeple yaşanmamakta, aynı anda farklı sebeplerle ortaya çıkmakta ve bu da kriz çeşitleri arasındaki ilişkiyi karmaşıklştırmaktadır. Bunun sonucunda kurumlar kriz yaşadıklarında bu krizin ne tür bir kriz olduğunu anlamaya çalışırken zorlanmaktadır. Kurumların yaşadıkları krizleri kolayca adlandırabilmeleri için, hizmet verdikleri sektörler göre risk yönetimi yapmaları ve risk faktörleri belirlemeleri gerekmektedir. Kurumlar risk analizi yaparak oluşabilecek en yüksek düzeydeki risk faktörünü belirlerse kriz anında, krizin ne çeşit bir kriz olduğunu bilerek çözüme daha hızlı ve daha kolay bir şekilde ulaşabileceklerdir.

### **2.1.3. Kriz Nedenleri**

Kurumların kriz yaşamasına, çevrelerinde oluşan değişimlere zamanında ve yeterli uyum sağlayamamaları, bilgisizlik ve iletişimsizlik, verdikleri eğitimlerin hatalı ve yetersiz olmaları, haberleşme ve koordinasyonsuzluk gibi faktörler sebep olmaktadır. Bunların hepsi az etkili ya da çok etkili fark etmeksizin kurumları farklı düzeylerde tehlike altına sokmaktadır (Pira & Sahodol, 2004, s. 27).

Kurumlar ve çevreleri arasındaki karşılıklı olumsuzluklar krizlerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Kurumların çevrelerinden gelen talep ve beklentileri karşılayamaması ya da çevrenin kurumların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verememesi bir uyumsuzluk yaratarak krizlere sebep olabilmektedir (Dinçer, 1998, s. 385).

21. yüzyılda rekabetin zor koşullarında geride kalmak, kurumların ani ya da kendini göstererek gelen krizlerle başa çıkmak zorunda kalmasına sebep olmaktadır (Soysal, 1994, s. 8).

**İşletme İçi Etmenler:** Örgütün işleyişi, yönetim şekli, örgütteki insan kaynağının özellikleri ve kültürel yapısı vb. iç dinamikler işletmelerin krizle karşılaşmalarıyla ilişkili olabilmektedirler. Bu nedenler tek başlarına bir krizin sebebi olabilecekleri gibi başka nedenlerle birleşerek krizi körükleyebilmektedirler. Bunların ışığında örgütün krizle karşılaşma riskinin, örgütün yapı ve yönetiminden kaynaklanan sorunların çevresel şartlarla birleşmesi sonucu arttığı söylenebilmektedir.

Örgütlerin çevrelerinde olan gelişmeleri takip ederken izledikleri tutum, örgütün kriz yaşamasına sebep olan işletme içi faktörleri incelerken üzerinde durulan ilk nokta olmaktadır. Örgütlerin oluşan değişikliklere karşı plan ve programları oluşturma, değişiklikleri izleme ve yorumlama şekilleri reaktif ya da proaktif tutumlarına göre değişmektedir. Krizin geleceğinin fark edilmemesi, krizin olduğu anda bile yok sayılması ve kriz gelişmelerinin düzgün takip edilmemesi reaktif tutum gösteren kurumlarda görülmektedir. Bu da örgütlerin de krizle karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır.

Örgütlerin kriz durumuna düşmemek için proaktif bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Bu da çevresel gelişmeleri izlemek, değişiklikleri takip etmek, krizleri öngörerek plan ve programlar hazırlamak ve krizi inkar etmemek ile yapılabilmektedir.

**İşletme Dışı Etmenler:** İşletme dışı faktörler, krize sebep olan işletmelerin kontrolleri dışında çevrelerinden gelen makro faktörler olarak ifade edilmektedirler. Bu faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrol altına alabilmektedirler. İşletmelerin hızlı değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir. Uyum sorununun ortaya çıkması kriz için zemin olduğu anlamına gelmektedir. İşletmeler değişimin ne kadar gerisinde kalırsa krizin şiddeti o kadar artmaktadır. Doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişmesi gibi çevresel faktörler işletmelerde krizlere sebep olmaktadır. Bunların dışında, işletme yöneticilerine, personeline ve ailelerine yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemler de krize neden olabilmektedirler (Andriole, 1985, s. 260).

#### **2.1.4. Kriz Süreci**

Sonuçları uzun süren krizler ani bir şekilde ortaya çıkmamaktadırlar. İşletmelerin yaşadıkları krizler kendilerine özgü gözükse de neredeyse tüm krizlerin ortak yönleri ve düzenleri bulunmaktadır. Krizlerin başlangıçlarında görülen semptomların önemsenmemesi bazı mali kayıplara yol açabilmektedir. Krizin doğru yönetimi kimseye suç atmadan yapılabilmektedir.

Krizlerin akut aşamaya kadar fark edilmeleri zor olabilmektedir. Fark edilinceye kadar hiçbir faaliyet yapılamayabilir. Akut belirtiler aniden ortaya çıkmakta ve acil müdahale gerektirmektedir.

Semptomların sıkı olduğu kronik kriz aşaması yap ya da bırak periyodu olarak tanımlanmaktadır. Var olan sorun organizasyonun bir parçası haline gelmekte ve şirket yönetimi harekete geçmektedir (Pearson & Clair, 1998, s. 59).

Kriz süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, körlük, eyleme geçememe, yanlış eylem, kriz ve krizin sona ermesi şeklinde sıralanmaktadır. Krizler aniden ortaya çıkan süreçler olsalar da belirli bir evreden geçmektedirler. Tuner bu evreleri krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, kuluçka evresi, belirme anı, hücum evresi, kurtarma evresi ve yeniden yapılanma evresi olarak altı başlık altında toplamıştır (Ezzamel & Bourn, 1990, s. 399). Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, daha önce ortaya çıkmış krizlerde görülen yaklaşım ve eylemlerde kabul edilmiş inanç ve kuralların görüldüğü evredir. Kuluçka evresinde, daha önce kabul edilmiş bilgilerin var olan durumla örtüşmediği olaylar birikmeye başlamaktadır. Belirme anında artık kriz yöneticilerin radarına girmektedir. Hücum evresinde krizin etkileri örgüt çalışanları tarafından fark edilmektedir. Kurtarma evresi, krizin artık tanımlanıp, krizden kurtulmak için çalışmalara başlanan evre olarak ifade edilmektedir. İşletmeler krizi atlattıktan sonra daha önceden kabul ettikleri bilgileri gözden geçirmek ve gelecek için hazırlanmak amacıyla yeniden yapılanma evresine girmektedirler.

Tuner'in bu evreleri krizin üç ana evreden oluştuğunu göstermektedir. Buna göre kriz, krizin kavramsal olarak başlangıç noktası ve kuluçka evresini içeren kriz öncesi dönem, krizin belirme anı, hücum ve kurtarma evrelerini içeren kriz dönemi ve yeniden yapılanma evresini içeren kriz sonrası dönemden oluşmaktadır.

#### **2.1.4.1. Gelişim Dönemi**

Kriz durumu oluşmadan önce krizin çıkacağına belirtilerinin yavaş yavaş yoğunlaştığı dönem krizin gelişim dönemi olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin bu dönemdeki ipuçlarını fark edebilmesi, krizin şiddetinin azalmasını ve örgütün krizle başa

çıkabilmesini sağlayabilmektedir. İşletmelerin bu dönemde çevre analizlerini doğru yapamama, örgüt yapısının eksik olması, çevreden yeterli destek alamama, kaynakların yetersiz olması, açık sistemi ve çevre etkisinin dikkat alınmaması, yöntemlerin yanlış uygulanma ve değişim belirtilerini görmezden gelme gibi davranışları işletmeleri krize sürüklemektedir. Bu dönemde örgütün dış çevresine, müşterilerine ve diğer kişilere karşı duyarlı olması gerekmektedir (Sturges, Carrell, Newsom, & Barrera, 1991, s. 22).

Örgütler, krizin gelişim döneminde körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan geçmektedirler (W.Weitzel & Jonsson, 1989, s. 97).

Körlük (iç ve dış değişiklikleri fark edememe): Krizin tanınması gereken dönem olarak görülmektedir. Krizin çıkacağına işaret eden sorunlar bu dönemde başlamaktadırlar. Çeşitli örgütsel yetersizlikler, dedikoduların başlaması, performansların düşmesi, deneyimsiz elaman sayısının artması, yönetim süreçlerinin eskimiş olması ve iletişimin zayıflayarak etkisini kaybetmesi gibi birçok belirti bu dönemde görülmektedir.

İşletmelerin geleneksel yapıya duydukları güçlü inanç, krizin belirtilerinin fark edilememesine sebep olmaktadır. Bu belirtileri fark eden çalışanlar ise bu konuda sessiz kalmaktadırlar. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanlara fark ettikleri şeyleri rahatça söyleyebilecekleri bir ortam yaratmaları erken davranılması gereken durumlar için önem arz etmektedir (Günceller, 1998, s. 16).

Bu dönemde işletmelerin bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerini gözden geçirmeleri, yapılarını esnetmeleri, geliştirmeleri ve karar süreçlerini güçlendirmeleri gerekmektedir.

Harekete geçememe: Sorunların devam ettiği bu dönemde örgüt yönetimleri oluşan değişim için herhangi bir faaliyette bulunmamakta, normal süreçlerine devam etmektedirler. Bu sebeple krizin etkileri, mali kayıplar, şikâyetler ve iş kazaları artmaktadır (Dinçer, 1998, s. 394).

Yanlış karar ve faaliyetler: İşletmeler oluşan sorunları fark ettiklerinde ilk olarak bildikleri çözümleri uygulamaktadırlar. Değişime uygun faaliyetler yapılmaması performans düşüklüğünü, huzursuzluğu ve gerilimi arttırmaktadır. Bunun sonucunda panik başlamakta ve krizin eşiğine gelinmektedir.

İşletmelerin çevrelerinde oluşan değişiklikleri ve işletme içi sorunları yorumlamalarında belirsizlikler olması, yapılması gereken davranışın yönü konusunda yöneticilerin bir görüş birliğine varmalarını önlemektedir. Karar alternatifleri, geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk unsurları sebebiyle çoğalmakta ve kişisel yorumlar ile sezgiler ön plana çıkmaktadırlar. Bu sebeple de yöneticilerin görüş birliği sağlamaları zorlaşmaktadır.

Bu evrede genel olarak karar verme statüsünde olan insanları ikna etme faaliyetleri yapılmaktadır. Bununla birlikte görüş birliği oluşturamamaktan kaynaklanan gerginliği azaltmak için herkesin bildiği faaliyetlere yönelerek ve bu sebeple yaşanan değişime uygun cevap verme ihtimali azaltılmaktadır. İşletmeler uyum sağlamak için masrafları kısma, ödemelerde kesinti yapma ve yönetimin kontrolünü artırma gibi yanlış cevaplar verme eğilimi göstermektedirler. Bunlar örgütte merkezileşmeye, merkezileşme de gerilimlerin artmasına sebep olmaktadır. Merkezileşme sonucu bilgi ulaşımı daha az ve eksik olmakta ayrıca ortamdaki gerginlik kararların niteliğini bozmaktadır.

Bu evrede bilgilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde toplanıp uygun stratejilere karar verme faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir.

#### **2.1.4.2. Kriz Dönemi**

İşletmelerin sinyallerini veren krize karşı kriz öncesi dönemde uygun önlemler almamaları sonucunda kriz dönemi oluşmaktadır.

Örgüt ve çevresi tarafından hissedilecek olan fiziksel, psikolojik ve mali sorunlar krizin ilk çıktığı dönemde en yoğun noktadlardır. Günlük işlere daha çok önem verilmeye başlandığı için yaratıcılık azalmakta, karışıklıklar ve gerilim artmaktadır.

Çok çalışılmasına rağmen performans düşüklüğü engellenememektedir. Kriz yaşayan işletmelerin bağlantılı olduğu diğer örgütler kriz döneminde bu işletmelerle ilişkilerini sınırlandırmaya başlamaktadırlar. Krizin, kriz olarak adlandırılan ilk aşaması akut dönemdir. Krizin ikinci aşaması olan kronik dönemde krizin yoğunluğu azalsa da bitmemektedir. Kriz yönetimi başarılı olursa kriz dönemi kısaltılıp daha hızlı sonuçlandırılabilir (Tüz, 2001, s. 18).

#### **2.1.4.3. Son Aşama**

Örgütün kriz öncesi dönemde krizin sinyallerini alamaması gerekli tedbirleri alamayıp krize girmesine sebep olmaktadır. Kriz döneminde örgüt yine gerekli tedbirleri geliştiremezse bu durum krizin şiddetine bağlı olarak örgütü ortadan kaldırabilmektedir. Örgüt krizi iyi yönetip krizden çıktığında satış oranı düşmüş, müşterilerle aralarındaki sorunlar artmış ve çalışanların huzurları kaçmış olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin krizin son dönemine doğru stratejilerle değişiklikleri başlatıp kriz sonrası sorunları engellemesi ve örgütün krizden önceki haline gelmesini sağlayacak çalışmalara başlaması son aşamada olmaktadır.

#### **1.1.4.4. Kurum liderlerinin kriz yönetimindeki rolü**

Günümüz itibar politikaları açısından itibarın kazanılması genellikle şirketlerin sorumluluğundadır. Bu doğrultuda kurumsal itibarın kazanılması ve devam ettirilebilmesi için kriz yönetiminin kimlerin elinde olduğu önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda kriz yönetimi iki şekilde olmaktadır. Bunlardan ilki olan bireysel kriz yönetiminde, itibar yönetimi kurumun CEO'suna aittir. Gerçekte itibar yönetiminin kurumdaki herkes ait olduğu gerçeğinden hareketle, bu sorumluluğu bir kişinin başkanlığında ilerleten kurumlar bulunmaktadır.

Kriz yönetiminde, Schultz'a göre itibarın korunmasının tek bir kişinin yönetiminde olmasının riskli bir durum olduğunu savunmaktadır. PR şirketlerinin itibar kriz yönetiminde yardımcı bir boyut olması gerektiğini söyleyen Schultz, CEO'nun önemini vurgularken, CEO'nun kurum itibarını sağlamada ilk sorumlu kişi olduğunu vurgulamaktadır (Tanlasa, 2005, s. 34).

Kriz dönemleri, bireysel kriz yönetiminde tek kişinin sorumluluğunda yönetilen dönemlerdir. Bu durumda yöneticinin sergilediği beceriler, kurumu dağılmaktan kurtarıp, krizin yarattığı paniği gidermek üzerine kurulmuştur. Bu dönemde otoritenin kurulup, hiyerarşiye uyulması önemli bir strateji olarak görülmektedir. Her daim nihai bir otoritenin olması krizi çözmede önemli bir faktör olarak görülmektedir (Drucker, 1999, s.18). Bir kişinin bu krizi üstlenerek, acil olarak sorunu çözmeye yönelik stratejiler geliştirmesi beklenmektedir. Bu durumda kriz ortaya çıktığında, krizin sorumluluğunu alan kişinin yapması gereken şeyler şu şekilde sıralanabilir:

1. Krizin boyutları belirlenmelidir.
2. Yerinde ve zamanında sorulan sorular krizin çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Bundan sorumlu kişi şu soruları sormalıdır:
  - a. Durumun kritik seviyesi nedir?
  - b. Kurum için olabilecek en kötü şey nedir?
  - c. Bu krizin ana faktörü nedir?
  - d. Çözüm yolları nelerdir?
  - e. İlgili kişiler bu durumda en çok kimi suçlarlar?
  - f. Bu durumda yararlanılması gereken kişi ya da kurumlar kimlerdir?
  - g. Bu kriz bittikten sonra bu durumdan yararlanmaya kalkışacak kişiler var mıdır?
  - h. Bu durum hangi grupları birbirine güvensiz kılar? (Genç, 1995, s. 193).
3. Bireysel kriz yönetiminde, yönetici elemanların kişiliklerini önemsemeden tarafsızlığını ortaya koymalıdır. Çünkü burada önemli olan, kriz ortaya çıktığında ve işleyen mekanizma sekteye uğradığında en kısa sürede bunu çözüm verimli hale getirmektir.
4. Verimli bir problem çözme planı uygulanmalıdır.

Kriz sorumlusu plan oluştururken şu aşamalara dikkat etmelidir:

1. Sorunun ne olduğu saptanmalıdır.
2. Krizdeki sorunu yapılması gerekenler çerçevesinde yeniden belirlemek gerekmektedir.
3. Veri toplamak ve soru sorma önem arz etmektedir.

4. Elde edilen veriler incelenmelidir.
5. Uygulanabilir seçenekler belirlenmelidir.
6. Seçenekler arasında deneme çözüm seçilmeli ve bunun işlerliği denenmelidir.
7. Son çözüm şekillendirilerek uygulanmalıdır (Tack, 1994, s. 25).

Bireysel kriz yönetiminde ön plana çıkan önderlik niteliklerinin ön plana çıkmasıdır. Altında bulunan ekibi bir bütün olarak ele alan, kişiler arasında ortaya çıkan sürtüşmeleri çözen bir hareket insanı olarak kriz yöneticisi, harekete geçmenin bütün riskli boyutlarını hesaplayarak yerinde ve zamanında hamleler yapması beklenir.

#### **1.1.4.5. Kurumsal kriz yönetimi**

PRWeek/Burson-Marsteller CEO'lar üzerine bir araştırma yapmış ve önemli kuruluşlarda CEO'ların (yüzde 69) büyük çoğunluğunun kurum itibarını yönetme işini kurum içi halkla ilişkiler birimine verdiklerini saptamıştır. Bu birime sahip olmayan kurumlar ise itibar yönetme işinde bir problem olduğunda bu görevi dışarıdaki bir PR firmasına outsource etmektedirler. Türkiye açısından bakıldığında, Türkiye'deki en beğenilen şirketlerin bu sorumluluğu Kurumsal İletişim Birimleri'ne verdiği görülmektedir. Arçelik, Unilever, Coca-Cola ve Turkcell itibar yönetimini kurumsal iletişim bölümlerine vermektedir. Dolayısıyla olası bir kriz yönetimi de kurumsal olarak üstlenilmektedir (Sezen, 2005).

Kriz yaşayan ya da atlatan şirketler itibarın yılda bir kez ölçümlenen bir durum olmadığını, bunun sürekli bir süreç olduğunu kavramışlardır. Bu durum 24 saat boyunca aktif bir şekilde yönetilmeli ve halkta güçlü bir itibar algısı oluşturulmalıdır. İtibar sermayesi güçlü olan kurumlar halk tarafından daha kolay bağışlanma eğilimindedirler (Alsop, 2004, s. 182). Ayrıca Alsop, kriz döneminde kurumsal itibar yönetiminde yapılması gerekenleri şu şekilde ifade etmektedir:

1. Kurumlar işi baştan sıkı tutmalıdır. Krizde ilk günler oldukça önem arz etmektedir. Kurumsal kriz yönetiminde doğru bir tutum ve politika ile itibar en az hasar ile kurtarılmış olur.

2. Şeffaf olmak kurumların itibarı için son derece önemlidir. Bir skandal ile karşılaştıklarında kamudan bilgi saklamak şüphe oluşmasına neden olacaktır. Bu yüzden hataları kabul etmek gerekmektedir.
3. İnternette faydalanmak, şirket içi ve dışındaki chat ve e-posta gruplarında şirket hakkında neler paylaşıldığını takip açısından son derece önemlidir.
4. Panik ortamı oluşturmaktan krizi ve skandalları atlatmanın yollarını aramak kurumsal kriz yönetiminde son derece önemlidir. Bazı durumlarda kamuya açıklama yapmak gerekebilir.
5. Gerektiği takdirde özür dilemek kibirli bir kurumsal yapı profilinden uzaklaşmak demektir. Bu yüzden şirketi hemen savunmaya geçmeden gerektiğinde özür dileyerek kurumsal itibarı korumak önemlidir. Fakat toplumun güvenini kazanma maliyeti hukuki masraflardan daha yüksek de olabilir.
6. İsim değişikliği konusunu enine boyuna tartışmak gerekebilir. Şirketin adını değiştirmek son çare olarak görülmektedir. Aceleci davranmayarak isminizin itibarını korumak en iyi çözüm olacaktır. Geçmiş başarılarından elde ettiği kredileri kullanmak en iyi çözüm olabilir.
7. Zamanlama kurumsal kriz yönetiminde son derece önemli bir kavramdır.
8. Kriz sonrasındaki iletişim son derece önemlidir. Yaşanılan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve marka çalışmalarına başlamak gerekebilir. Bunlara hazırlıklara başlamadan önce tüm olumsuzlukları arkada bıraktığına dair kurumun emin olması gerekmektedir.
9. Kurumun itibarını ölçmesi kaçınılmazdır. Kurumsal itibar stratejileri ve hareket planları hayata geçirildikten sonra, üçüncü kişilerin kurumsal analizlerini dikkatle okumak gerekmektedir. Bundan dolayı gazetecilerin, analistlerin ve müşterilerin kurum ile ilgili analizlerine kulak vermek iyi bir çözüm sunmaktadır.
10. “Krizi atlatmak ne kadar sürer” sorusunu sormak gerekir. Yapılan araştırmalar krizlerin ortalama dört yıl sürdüğünü göstermektedir (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2>, 7Aralık 2004).

Buradan hareketle markaların krize nasıl sürüklendiği ve bu durumda nasıl bir strateji belirlemeleri gerektiğine dair bir durum analizi (PEST) yapmak gerekmektedir. Bu yüzden ilk olarak çalışma kapsamında geleneksel ve dijital medyanın yeni dünyada geldiği noktayı açıklamak önemli olacaktır.

Geleneksel ve yeni medyanın günümüz açısından değerlendirmesi oldukça önemli bir konu olarak görülmektedir. Yeni medya kavramı çok geniş bir kapsama sahiptir. Yeni iletişim teknolojilerinin tümünü bünyesinde barındıran bu kavram; genel anlamıyla, var olan tüm medyayı, etkileşimli olarak bilgisayar ortamına dönüştüren ve paylaşım sağlayan ortamlar bütünü olarak tanımlanabilir (Manovich, 2001, s. 19).

Yeni medyanın ortaya çıkmasıyla birlikte geçmişte var olan tüm geleneksel medya biçimleri sayısal teknoloji ile birlikte 0 ve 1 rakamlarıyla bütünleşik bir hal almıştır. Geleneksel medyanın sayısal teknoloji ile birleşmesi sonucu yeni medya geniş kitlelere ulaşabilmiştir. Ses, görüntü ve veri dolaşımı internet ve sayısal teknolojileri ile ivme kazanmıştır. Siber iletişim araçları bu şekilde yaşamsal nitelikleri de değiştirmiştir. Yaşamın her alanının iletişim formlarıyla biçimlenmiş olması yaşanan bu değişimin ne kadar büyük olduğunu göstermektedir. Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmelerin insanları yönlendirmesi uluslararası şirketlerin güç kazanmasını sağlamıştır (Baudrillard, 2004, s. 19).

Günlük hayatta cep telefonu, tablet gibi yeni medya araçlarının kullanımı, geleneksel medya kullanımına kıyasla keskin sınırların ortadan kalmasını sağlamıştır. Toplumda var olan ortak genel yargılarının, yeni medya teknolojileri ile eş zamanlı bir şekilde bilgi ve içerik imkânı sağladığı görülmektedir. Yeni medya ile birlikte farklı görüş ve düşünceler iletişim araçlarına da yansımıştır.

Yeni medya ile birlikte bütün geleneksel medya organları da gelişme göstermiştir. İletişim alanlarından gazetecilik kağıt baskılardan online haber üretme sürecine girmiş, sinema çekimleri cep telefonlarında kurulan programlara kadar yaygınlaşmıştır. Yine halkla ilişkiler alanında da kullanılan teknolojik ürünler ile kurumlar marka, marka kimliği, itibar yönetimi ya da kriz iletişimleri gibi alanlarda daha verimli çalışmalar gerçekleştirebilmiştir.

Yeni medyanın günümüzde geldiği bu aşama çalışma kapsamında bakıldığında şirketlerin marka yönetimleri açısından son derece önemli olmuştur.

Bugün rekabet sunulan mal ve hizmetin kalitesi, pazarlama stratejilerinin yanı sıra müşteri memnuniyeti üzerine odaklanmaktadır. Marka kimliği bu şekilde oluşurken markaları krize sürükleyen nedenleri ve bu durumla nasıl başa çıkabileceği üzerine bir durum analizi konuyu anlamak açısından son derece önemli olmaktadır. Buradan hareketle PEST analizi markaları krize sürükleyen nedenleri açıklamak için son derece uygun bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. PEST veya PESTLE İngilizce olarak; “Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental Analyse”; Türkçe olarak” Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analiz“ yönlerden örgüt ve çevresinin incelenerek, önemli ve hemen harekete geçirilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin olumlu veya olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir (Arabacı, 2010, ss. 38-39). PEST analizi,

1. Politik
2. Ekonomik,
3. Sosyal,
4. Teknolojik
5. Yasal
6. Psikolojik faktörlerin araştırılarak, önemli ve hemen halledilmesi gereken işlemlerin tespit edilerek, bu etkilerin olumlu ya da olumsuz kimleri etkilediğini ortaya koymak için yapılan bir durum analizidir.

Markaların krize nasıl sürüklendiğinin nedenlerini PEST analizi yaparak çözümlemeye çalışmak çalışmanın anlaşılması için önemli bir durum analizi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. Politik nedenler açısından bakıldığında, işletmeler dünya ya da bulundukları ülke çapında olağan hale gelen politik krizlerden dolayı kriz yönetimi güncel bir ifade haline gelmiştir. Krizlere karşı hazır olmanın ve sektördeki işletme yöneticilerinin kriz yönetimi hakkında hazırlıklı olmaları gerektiği bilinmektedir. Fakat yapılan araştırmalar uluslararası büyük firmaların bile

krize karşı hazırlıklı olmadıklarını ortaya koymaktadır. Dünyadaki politik gündemler sıklıkla değiştiği için kurumsal kriz iletişimi de marka yönetiminde önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin politik olarak kriz yaşamaları ülkenin kötü yönetim, yanlış karar ya da eksik kararlar neticesinde uygulanan politikalar sonucunda yaşadıkları büyüme krizleri olarak görülmektedir. Ülkedeki yönetim değişiklikleri, kişi ve gruplar arasındaki çatışmalar işletmenin marka kimliğine zarar verirken kriz iletişimini ön plana çıkarmaktadır.

2. Ekonomik faktörler açısından bakıldığında, markaların krize girme nedenleri olarak genellikle dünya genelinde baş gösteren ve daha sonrasında ülke bazında yaşanan ekonomik krizlerin işletmeleri etkilemesi sonucunda yaşanan sıkıntılar, işletme markasının kimliğine zarar vermektedir. Bu bağlamda bakıldığında kriz olarak adlandırılan olgunun bir işletmede baş göstermesi onun etkilerinin boyutlarını anlamak ile mümkün olacaktır. Bu etkilerin boyutları dikkate alındığında bir değerlendirme yapmak işletmenin marka itibarını korumak adına önem arz etmektedir. Gelişmiş ülkelerde hiçbir etki yaratmayacak bir olgu, işletmenin var olduğu ülkede kapsamlı olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bundan dolayı krizi yaratan ekonomik olguların özellikleri üzerinde kanaat oluşturmak sonuçların verimi açısından iyi değerlendirilmelidir.
3. Sosyal açıdan bakıldığında, ülke bazında çalkantılı bir sosyal ve toplumsal yapının varlığı işletmelerin marka kimliklerine zarar vermektedir. Değişen ve gelişen koşulların ortaya çıkmasıyla birlikte toplumsal taleplerin karşılanması belli bir yapının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bütün ülkelerin gündeminde yer alan bu değişimleri karşılama sistemi işletmeler için de geçerli olmaktadır. Sosyal yaşamın yarattığı karmaşık yapıyı işletmeler olası kriz açısından iyi bir değerlendirmeden geçirerek markalarına zarar vermeden atlatabilmeleri önemli rol oynamaktadır. Toplum içindeki örgüt çatışmaları, ülke yönetiminin kötü koşullar altında gerçekleşmesi ve alınan yanlış kararlar sosyal açıdan işletmelerin zarar görmesine neden olmaktadır. Bölge ve ülke genelinde görülen sosyal çalkantılar markaların itibarında önemli zararlar meydana getirmektedir.

4. Teknolojik açıdan bakıldığında, geçmiş yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler nedeniyle dünya giderek küçüldüğü düşünülmektedir. Bu anlamda bakıldığında, günümüz itibarıyla dünya neredeyse bir köy halini almış durumdadır. İşletmelerin yaşadığı krizler, bulunduğu dönemin toplumsal olayları, bilimsel buluşları, insan ve ticari ilişkileri, dostluk ve düşmanlıklarıyla doğrudan ilintili bir hale gelmiştir. Dünyanın her hangi bir bölgesinde yaşanan teknolojik bir gelişme, aynı ölçüde başka ülkelerde var olan işletmelerin de günlük hayatını etkilemekte ve bu gelişmelerden uzak duran işletmelerin kriz döneminde başarıyı yakalama olasılıkları düşük olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin teknolojik gelişmeleri takibindeki eksiklikler kurumun marka itibarına zarar vermek için önemli bir etken olarak görülmektedir. Teknolojik krizlerin işletmelere zarar vermesine örnek olarak Çernobil nükleer santrali kazası örnek olarak verilebilir.
5. Yasal açıdan bakıldığında, işletmenin mal ve hizmet sunduğu ülke ya da bölge açısından yaşayacağı yasal düzenlemeler o işletmenin kriz yaşamasına sebep olabilmektedir. Örneğin Coca-Cola uluslararası bir marka olarak girdiği her ülkede farklı yasal zorunluluklar yaşamaktadır. Bu zorunlu hal bazen kurumları o bölge ya da ülke çapında krize sokmakta ve marka itibarının zedelenmesine yol açmaktadır.
6. Psikolojik açıdan bakıldığında ise kurum içsel ve dışsal olarak karşılaştığı sorunları kendi içerisinde çözüme kavuşturamadığı süreçlerde krizler süreklilik arz etmektedir. Kriz dönemleri örgütler açısından önemlidir ve bu krizden örgütün en çok insan kaynakları birimi etkilenmektedir. Örgütün çalışanları, krizin olumsuz gelişmeleri beraberinden getirmesinden kaynaklı strese girer ve zamanla ruhsal sağlıkları bozulabilir. Çözümleyici politikalar üretilmesini engelleyen bu durum, yönetimdeki etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Etkili bir kriz yönetimi açısından çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarının önemli ölçüde üst düzeyde tutulması gerekmektedir. Örgütler açısından kriz dönemi normal faaliyetlerin olumsuz bir biçimde etkilendiği ani ve beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan kaos ortamıdır. Yöneticiler zamanında ve doğru karar veremedikleri takdirde markanın itibar açısından önemli bir çöküşe uğraması muhtemeldir. Yaşanan zihinsel kargaşa ve telaş,

Çalışanların stresinin artmasına yol açarak örgütte yeni ve çözümleyici politikalar geliştirmelerini engellemektedir. Belirli sinyaller vererek artan ve yavaş yavaş uzun vadede krize yol açan psikolojik sorunlar markaların krize sürüklenmesine neden olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen faktörlerden dolayı çıkacak olan krizler işletmelerin marka itibarının zedelenmesine yol açmaktadır. Burada yapılması gereken krizi en az zararlarla yönetmek olacaktır. Krize hazırlık yapılması ve değerlendirilmesinde en önemli görev yönetici ve liderlere düşmektedir. Kriz sinyallerini iyi analiz edebilmek ve kriz planları yapmak için gerekli olan verileri toplamak ve bu süreçte kriz iletişiminin iyi yönetilmesini sağlamak başlıca görevler arasındadır. İşletmelerde erken uyarı sisteminin kurulması, i ve dış nedenlerin çevresel analizi, dinamik planlama ve örgüt yapısını sistematik bir şekilde kurarak sistemin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak kurumun marka itibarını kazanması açısından son derece önem arz etmektedir.

## **2.2. KRİZ İLETİşİMİ**

### **2.2.1. Kriz İletişiminin Tanımı**

Herman kriz yönetimi ve kriz iletişimiyle alakalı çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalarda krizin kurumları beklemedikleri anlarda vuran, itibar azaltan ve çözülmesi için çok kısa zaman veren olaylar olduğunu söylemektedir (Okay & Okay, 2005, s. 326).

Kriz genel olarak örgütlerin varlıklarını tehdit eden durumlar olarak grlmektedir. Endişe, stres, felaket, panik vb. kavramların kriz kavramı yerine kullanılmaları krizi tanımlamayı zorlaştırmaktadırlar. Bu kavramların yer aldığı birçok olayda krizden bahsedilebilmektedir fakat dengeleri bozmayan, kurumu tehdit etmeyen ve karar mekanizmalarını işlevsiz hale getirmeyen basit, geçici çatışma veya direnişleri kriz olarak nitelendirmek doğru olmamaktadır (Tağraf & Arslan, 2003, s. 149).

Kriz, doğal afetlerden boykotlara, tüketicici şikayetlerinden ekonomik krizlere çok geniş kapsamlı bir şekilde nitelendirilmektedir. Kriz yaşanan durumlarda bilinçli ya da bilinçsiz bir kriz yönetiminin uygulanması gerekmektedir. Kurumlar krizden en az

zararla çıkıp itibarlarını koruyabildiğinde bu bilinçli bir kriz yönetimi olmaktadır. Aksi takdirde sadece krizin atlatılmasını sağlayan kriz yönetimi bilinçsizce yapılmaktadır (Kadıbeşegil, 1997, s. 127). Bilinçli bir kriz yönetiminde önce sorun tanımlanmakta sonrasında sorunları çözmek için özel bir birimin oluşturulması gerekmektedir (Aydede, 2005, s. 158). Bu en çok dört ya da beş kişiden oluşan, bir üst düzey yönetici ve bir de halkla ilişkiler uzmanı içermek zorunda olan özel birim, kriz ekibi olarak adlandırılmaktadır. Kriz ekibinin örgütü krizin etkisinden koruyabilmek için gereken planlamaları ve çalışmaları yapabilecek yetkiye sahip olması gerekmektedir (Kazancı, 2013, s. 385).

### **2.2.2. Kriz İletişiminin İçeriği**

Kriz iletişimde, kurumların kriz yaşamamak için önceden önlemler almaları, krize neden olabilecek sebepleri ortadan kaldırmaları, kriz durumları için çözüm üretmeleri ve bu çözümlerin sektörle, halkla paylaşılması konuları yer almaktadır. Kriz iletişimi sadece kriz anında yapılan çalışmaları değil kriz öncesinde kriz oluşturabilecek alanların, konuların belirlenmesi ve kriz senaryolarının oluşturulup planlamaların yapılması gibi çalışmaları da içermektedir.

Kriz döneminde üç farklı strateji uygulanabilmektedir. İlk strateji sorun yaşandığını hızlı bir şekilde kabullenmektir. Çünkü eğer basın şirketten önce krizi haber yaptığında bu şirketin iletişim politikasının başarısız olduğunu göstermektedir. Şirketlerin kriz kaynağına hakim olup olmadıklarını ortaya çıkarmaları, iletişim operasyonunu yönetmek için gerekmektedir. Bu stratejide iletişimin açık, net ve tutarlı olması önemli görülmektedir. Kabullenmenin duruma göre, farklı ölçüleri ve yöntemleri bulunmaktadır. Şirketlerin sorumluluğu kayıtsız şartsız üstlenmeleri bu stratejinin bir yolu olarak görülmektedir.

Şirketlerin verdikleri zararı karşılayacaklarını söylemeleri hukuk ve medya açısından bir itibar sağlamaktadır. Buna karşın krizin kaynağı bilinmiyorsa şirketlerin henüz sorunu anlayamadıklarını fakat araştırmalara devam ettiklerini bildirerek zaman kazanmaları gerekmektedir. Bununla beraber olayın sorumluluğu, bakanlık denetçileri, belediye yetkilileri ve şirket dışındaki çevreden birileriyle paylaşılarak

yayılabilir. Bir diğ er alternatif olarak şirketler olayı ve sorumluluğu birbirlerinden ayırıp olayın doğru olduğunu ama sorumluların kendileri olmadıklarını söyleyebilmektedirler. Sorunu  stlenme yöntemi çok sık kullanılmasa da en çok işe yarayan yöntem olarak g r lmektedir. şirketler sorunu kabullendiklerinde dürüstlük ve güvenilirlik imajlarını da koruyabilmektedirler.

şirketler elle tutulur olaylar ve gerçeklerle krizin yönünü değiştirip konuyu saptırabilmektedirler. Bu stratejinin başarılı olması için şirketlerin karşı saldırıya geçip yaşadıkları krizin rakiplerinin lehine olduğunu ima etmesi, bazı söylemlerle devleti ve idareyi suçlaması, iletişimi azaltması ya da iletişimi tamamen farklı bir konuyla yapması gerekmektedir.

şirketler bir diğ er strateji olarak olayı reddetme, olmamış gibi davranma yolu izlemektedirler. Bu yolu izlerken şirketlerin bir noktada sessiz kalarak olayın durulmasını beklemeleri ve bazı konular henüz netleşmedi o yüzden şimdilik bir şey demek anlamsız gibi kaçak cevaplarla iletişimi sağlamaları gerekmektedir. Hukuk ve medya açısından oldukça tehlikeli olan bir diğ er strateji krizin sonuçlarını k   msemektir. Bu strateji genel olarak itibar kaybedilmesine yol açmaktadır (Mengi, 2013).

### **2.2.3. Kriz İletişimi Stratejileri**

Kurumların kriz iletişimi sürecinde kriz ile ilgili bilgi vermeleri gerekmektedir. Kurum içi ve dışı doğru ve açıklayıcı bilgi akışının olması sağlanmakta ve kriz mağdurlarıyla ilgili çalışmalar hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Bu dönemde halkla ilişkiler bölümü ciddi roller almaktadır. şirketin çeşitli çevrelere göndereceği mesajları hazırlamak ve mesajların gönderileceği kanalları seçme bu bölümün işidir.

Kurumların karşı tarafla olan iletişimlerini sadece kriz zamanında değil her an düzgün bir şekilde yürütmeleri kendilerini etkili ve doğru bir şekilde açıklamaları için yarar sağlamaktadır. Etkili iletişim için çeşitli kaynaklarda kabul gören D AA formülü kurumlar için önemli g r lmektedir. D AA'nın açılımı, dikkatleri üzerine toplamak, ilgi çekmek, arzu yaratmak ve anlaşma sağlamak olarak yapılmaktadır (Olson, 1999,

s. 97). Dikkatleri üzerine toplama eylemi ilginç anekdotlarla söze başlanarak, ilgi çekmek konunun neden önemi olduğundan bahsederek, arzu yaratmak kendilerinin dinlemelerinin dinleyenlere olan yararları söylenerek ve anlaşma sağlamak da konunun dinleyenler için önemli olduğunun kabul ettirilebilmesi ile olmaktadır.

Kurumlar kriz iletişiminde bu formülü kullanarak fayda görmektedirler. Kriz dönemi, ani kararların alınması ve güvenilirliğin sağlanması gereken bir dönemdir. Bu sebeple kurumlar düzenli iletişim faaliyetleri yürütürlerse kriz anlarında plansız olan kurumların önüne geçebilmektedirler. Olay anında iletişim kurma eylemi olan reaktif iletişim stratejisinin benimseyen kurumların örgüt yapılarının bozuk ve plansız olduğu söylenmektedir. Bu kurumların yöneticileri iletişim sorumluluğu almaktan kaçınılmaktalar ve olayları akışına bırakmaktadırlar. Proaktif halkla ilişkiler, kurumların itibarlarını yükseltmeye ve geliri arttırmaya yaramaktayken reaktif iletişim kurumun adını düzeltmeye, oluşan mali kaybı kazanca dönüştürmeye ve anlık koruma sağlamaya yaramaktadır (Tuğcu, 2004, s. 9).

İletişimin sürekli devam eden bir süreç olduğu unutulmamalıdır. İletişim, kurumların kriz öncesinde ve anında çevrelerine karşı bir monitör vazifesi görmesini olanaklı kılmaktadır. Bu monitör aracılığıyla kurumlar krizleri en uygun şekilde anlayıp yanıtlamaktadır. Böylece kalıcı bir itibar oluşturulmaktadır (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003, s. 65).

Kurumlar kriz anı ve sonrasında krizin etki, şiddet ve çeşidine bağlı olarak ek iletişim stratejileri geliştirebilmektedirler. Kurumlar, bazı kriz durumlarında krizin varlığını kabul etmeyip kriz yokmuş gibi bir iletişim stratejisi yürütürken bazı şartlar altında ise krizi kabul edip kamuoyuna kendilerine uygun iletişim stratejisi ile duyurabilmektedirler. Bu sebeple bir kriz ya da bir kurum için net bir stratejinin varlığından söz etmek mümkün olmamaktadır. Krizin ve kurumların bulundukları örgütlerin özellikleri, kurumların itibarları ve günün şartları farklı stratejiler geliştirilmesine yol açabilmektedirler. Buna karşın bazı kriz iletişimi stratejileri literatüre geçmiş ve kalıplaşmışlardır.

Yok Sayma – Var Olmama Stratejileri: Yokluk stratejileri krizin var olmadığı görüşünü savunarak krizi reddetme üzerine kurulmaktadırlar. Şirketler kamuoyuna ortada bir kriz olmadığına dair savunmalar yapmaktadırlar. Bazen de krizle ilgili hiçbir açıklama yapılmamaktadır. Kurumların krizin varlığını reddetmeleri, krizin itibar sarsacak durumda olmadığını göstermektedir.

Yokluk stratejisinin reddetme, aydınlatma, saldırı ve gözdağı verme gibi alt başlıkları bulunmaktadır. Bu stratejinin temeli krizi hiçe saymak olarak belirtilmektedir. Kurumlar reddetme yöntemini kullanarak ortada krize sebep olacak kadar önemli bir sorun olmadığını ileri sürebilmektedirler. Aydınlatma stratejisinde kriz sadece reddedilmemekte ayrıca krizin neden olmadığıyla alakalı açıklama yapılmaktadır. Saldırı stratejisinde kurumlar kriz olmasa da kriz varmış gibi davranan çevrelere karşı atağa geçmektedirler. Gözdağı verme yok sayma stratejilerinin en ağırı olarak görülmektedir. Bu strateji kullanıldığında bazı durumlar fiziksel şiddet ve dava açmaya kadar varabilmektedirler. Bazı çevrelerin kurum kriz yok demesine rağmen kriz olduğunu ispat etmeye çalışmaları kurumun gözdağı verme eylemi içinde bulunmasına sebep olabilmektedir.

Yok sayma – reddetme stratejilerinde kriz yok sayılmakta ve kurum ile kriz arasında herhangi bir bağlantı bulunmadığı gösterilmeye çalışılmaktadır (Coombs, Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the ‘Appropriate’ Crisis-Response Strategies, 1995, s. 447).

Mesafe Stratejisi: Bu stratejide kurumlar kriz yaşadıklarını kabullenmektedirler. Kurumlar krizle alakalı toplumsal farkındalık yaratmaya çalışırken aynı zamanda kurumla kriz arasındaki ilişkiyi azaltmaya çalışmaktadırlar.

Mesafe stratejisi özür dileme ve gerekçeleme şeklinde iki farklı yolla uygulanmaktadır. Kurumlar özür dileyerek krizdeki sorumluluklarını azaltmaya çalışmaktadırlar. Özür dileme yönteminde kasıt reddi ve irade reddi olmak üzere iki farklı taktik uygulanmaktadır. Günah keçisi arama da bunların arasında bulunmaktadır. Gerekçeleme yönteminde kurum krizin daha önceki krizlerden daha iyi yönetildiğini bildirerek krizin getireceği zararı en aza indirmeye çalışmaktadır. Bu

yöntemde ciddi yaralanmalar reddedilebilmekte, krizden zarar görenlerin bunu hak ettiği savunulabilmekte ve krizin bazı kişiler tarafından kasıtlı bir şekilde çarpıtılarak sunulduğu söylenebilmektedir (Allen & Caillouet, 1994, s. 61).

**Göze Girme Stratejileri:** Kurumlar göze girme stratejileriyle kamuoyunun onayını almak için çalışmaktadırlar. Destekleme, üstünlük ve diğerlerini övme stratejileri bu bölümün içinde yer almaktadırlar. Kurumlar destekleme stratejisi bağlamında yardımlar, bağışlar yapmakta ve adil iş ortamı sağlamaktadırlar. Kriz yönetiminde üstünlük yönteminin kullanılması toplum tarafından kabullenilmeyi oluşturmaktadır. Kurumların diğerlerini övmesi onların onayını almak için yapılmaktadır.

**Utanç Stratejileri:** Kurumlar kamuoyu tarafından affedilmek için krizi kabullenmektedirler. Utanç stratejilerinde iyileştirme, pişmanlık ve düzeltme yöntemleri kullanılmaktadır.

İyileştirme yöntemi uygulandığında krizden mağdur olanlara fırsatlar sağlanmakta veya geri ödemeler yapılmaktadır. Kurumlar pişmanlık yöntemini kullanarak kamuoyuna bir özür açıklaması yapmaktadırlar. Bu yolla kuruma karşı oluşan olumsuz düşünceler azaltılmaya ve krizden mağdur olanlardan özür dileyerek kurumun itibarı düzeltilmeye çalışılmaktadır. Kurumun yaşadığı olumsuzlukların tekrarlanmaması için düzeltme yoluyla çalışmalar yapılmaktadır.

**Istırap Stratejisi:** Kurumlar ıstırap stratejisini kamuoyuna sempatik gözükmek için kullanmaktadırlar. Bu strateji bağlamında kötü niyetli güçlerin kendilerini adaletsiz bir şekilde yargıladıklarını ve kriz yüzünden suçlandıklarını söylemektedirler. Istırap stratejisi, kurumun da mağdur olduğunu göstermeye çalışarak kamuoyunun kuruma daha anlayışlı yaklaşmasını sağlamaya çalışmaktadır.

**Krizi Cevaplama Stratejileri:** Kurumların kriz iletişimde izledikleri yolların öncelikli olanı kriz hakkında çalışanlara, kamuoyuna ve paydaşlara yaptıkları geri dönüşlerdir. Kriz hakkında cevaplamalar yapılırken bilgilendirmenin hızlı olması gerekmektedir. Bununla birlikte kurumlar krizden mağdur olanlara duyarlı olmalıdırlar. Kurumlar kriz

hakkında cevaplamalar yaparken proaktif bir duruş sergilemek yerine krizi geçiştirmeye çalışırlarsa krizden daha fazla zarar alarak çıkabilmektedirler (Nudell & Antokol, 1988). Bu sebeple kurumların her zaman hazır bir kriz cevaplama stratejilerinin bulunması gerekmektedir. Ayrıca kriz cevaplanırken uzun vadeli düşünölmeli ve kuruma etkilerinin ne olacağı öngörölmelidir.

Kurumların krize karşı hazırlıklı olmaları bilgilendirme yapacakları zaman daha hızlı olmalarını sağlamaktadır. Kriz yaşanırken kamuoyuna ilk bir saat içinde bilgi vermek önemli görölmektedir. Kurumların iletişim kanallarıyla bağlantı kurmaları kriz bilgisinin kendilerinden geldiğini göstermesi açısından önemli olmaktadır. Çünkü bu sayede fırsattan yararlanmak isteyen kötü niyetli kişi veya grupların eline krizle ilgili zarar verici haber yayma fırsatı geçmemiş olmaktadır. Kurumlar kriz anında hızlı cevap verdiklerinde krizin kontrol altında olduğu ve kurumun kriz karşısında şaşkınlığa uğramadığını göstermektedirler (Carney & Jorden, 1993, s. 34).

Hearit kriz anında kurumların kriz iletişimini hızlı bir şekilde yapmaları gerektiğı ile ilgili çalışmalarında, kriz anında aktif bir kriz yönetimi gerçekleştiren kurumların böylece krizin medyadaki kontrolünü başkalarına bırakmadığını söylemektedir (Hearit, 1994, s. 113). Kurumların kriz anlarında doğru bilgiye ulaşip bunu kamuoyu ile paylaşmaları da önemli görölmektedir. Bilgi güvenilir olmadığı sürece hızlı olması çok da önemli olmamaktadır.

İnsan hayatını tehdit eden kriz durumlarında Sturges'in deyimiyle “oluşturulan doğru bilgi” sayesinde krizin büyümesi engellenebilmektedir (Sturges D. , 1994, s. 297). Piyasadan hızlı bir şekilde toplatılması gereken ürünlerde doğru bilgi vermek önemli görölmektedir. Hızlı ve doğru bilgi paylaşımı kurumun kendisi için de kamuoyu için de krizin zararlarının azalmasını sağlamaktadır.

Kurumların kriz cevaplamaları sırasında yaptıkları bir diğ er faaliyet kriz mağdurlarına karşı anlayış göstermektir. Kellerman çalışmasında kurumların mağdur olanlara karşı duyarlı olmalarının kriz sonrası itibar ve mali zararların azalmasını sağladığını söylemektedir. Kriz mağdurlarının herkesten daha çok ilgiye ihtiyaçları olduğu için bu kişilere oldukça duyarlı olmak ve sempati göstermek gerekmektedir. Cohen hukuki

davalarla ilişkilendirdiği çalışmasında, kurumların kriz mağdurlarına ilgili davrandıkları durumlarda bu mağdurların daha az şikayetçi olduklarını belgelerle sunmaktadır (Cohen, 1999, s. 1012). Bu sebeple kurumların kriz mağdurlarıyla olumlu ilişkiler kurmaları, kurumun dış çevre tarafından da olumlu algılanmasını sağlamaktadır.

#### **2.2.4. Kriz İletişim Sistemi**

Kriz iletişim sisteminin düzgün bir halde işlemesi için örgütte aktif ve güvenilir bilgi akışının olması, kriz yönetim planında oluşabilecek her kriz için bir planın yapılması, kriz durumunun küçümsenmemesi, kriz iletişim planının sürekli güncellenmesi, kriz anında ulaşılmaması gereken kişilerin listelerinin ve çalışanlar için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması, basın toplantıları için bir oda ayarlanması, kriz anında her şeyin hızlıca açıklanması, örgütün tek bilgi kaynağı haline getirilmesi, kurum sözcüsünün eğitilmesi, kurumun tüm birimleri ve hedef kitleleri ile ilgili bilgilerin elde tutulması, kriz zamanında hangi medya yöntemlerinin kullanılacağını belirlenmesi, halklar ilişkiler yöneticisinin kriz ekibinde olmasının sağlanması, acil telefon hatlarının duyurulması, santral görevlilerine eğitim verilmesi, kriz hikayesinin dürüst bir şekilde anlatılması, kriz anında açıklanan her şeyin kanıtlanabilir şeyler olması, suçların kabul edilmesi, suçsuzluk durumunda bunu kanıtlamak için her yolun denenmesi, kurumun krizden kurtulduktan sonra normal hayatına dönmesi için neler yapılacağını açıklanması, kriz için alınan kararların önce çalışanlara bildirilmesi ve huzursuzlukların önlenmesi, kriz durumunun büyütülmemesi, kurum içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, kriz ekibinin basın merkezine güvenerek onları sürekli haberdar etmeleri, basın merkezinin 24 saat hizmet vermesi, basın merkezinde çalışacak personelin eğitilmesi, kamuoyuna yapılan duyurularda kriz sebebiyle üzüntü duyulduğunun söylenmesi, iletişimin dürüst ve güvenilir olması gibi faaliyetler göz önünde bulundurulmaktadır (Narbay, 2006, s. 83-84).

Bu faaliyetler kriz yaşanırken uyulması gereken sistemi özetlemektedirler. Her zaman doğruyu söyleme, sorunu kabullenme ve çalışanları bilgilendirme faaliyetleri oldukça önemli görülmektedirler. Kriz sırasında daha önceden hazırlanan proaktif planlar

unutulabilmekte, reaktif iletişim becerilememektedir. Bu sebeple kurumlarda krizle ilgili ön uygulamalar yapılarak bu planlar kurumların bir parçası haline getirilmelidir.

## **2.3. KRİZ İLETİŞİMİNDE MEDYA**

### **2.3.1. Geleneksel Medya ve Dijital Medyanın Farkları**

Geleneksel iletişim kanalları 90'lı yılların ortasına kadar reklam, satış geliştirme, doğrudan pazarlama, halkla ilişkiler ve kişisel satıştan oluşmaktaydı. Klasik iletişim modelinde pazarlamacının tüketicilerle medya yoluyla iletişime geçtiği farz edilmekteydi. Reklamcılar, entegre pazarlama iletişimi (IMC)'ni “gör ve hisset” konumuna yerleştirmişlerdi. Bu sebeple bunun sadece satış değil interaktif etkisini de dikkate almaktalardı. Buna karşın pazarlamacılar değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmeleri için iletişim hedefleri, hedef pazar, genel stratejileri, bütçeleme ve hedefleri karşılamanın nasıl değerlendirileceği konusunda bazı tipik kararlar almak zorunda kalmışlardır. İletişim modelleri, hipermedya çevresi denilen değişimle birlikte değişmişlerdir. İletişimin merkezi temaları interaktiflik ve dijitallik olmuştur. Tüketiciler artık hem şirketle hem de medyayla sosyal medya sayesinde iletişim kurabilmektedirler. En önemlisi tüketiciler birbirleriyle iletişim kurabilmektedirler. Bunun sonucunda sosyal medya araçları artmaya ve tüketiciler geleneksel medya yapılarından uzaklaşmaya başlamışlardır (Winer, 2008, s. 6-7).

Ortaya çıkan bir kriz geleneksel medyada ele alınırken 3 aşamalı bir şablonu takip eder. Bu aşamaları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Bir kriz ortaya çıktığında, ilgili organizasyon reaksiyon aşamasına geçer. Medya ilgisi hızlı bir şekilde gelişir ve krizin sonrasında ilk tepe noktasına ulaşılır. İlgi, organizasyonun yanıtının yürürlüğe girmesiyle birlikte söner.
2. Medya ilgisi daha sonra krize müdahale edildikten ikinci kez zirve yapar. Basına yansımalar ilk zirvede olduğu kadar yüksek olmasa da, çözüm ve herhangi bir sonraki etkiyle ilgili raporlar yayınlanır.
3. Medya ilgisi, organizasyonun kurtarma planının yürürlüğe konulduğu anda üçüncü ve son defa zirveye ulaşır. Yine, kurtarma eylemleri hakkında bazı

medya öyküleri yayınlanmaktadır, ancak bu medya yansımalarının sayısı ilk ya da ikinci zirveden daha düşüktür (Leidar, 2017, s. 2).

Kriz durumuna organizasyonun tepkisi ise beş aşamalı olarak gerçekleşir. Bu aşamalar; hazırlık, reaksiyon, cevap verme, çözümleme ve geri kazanım aşamalarıdır (Leidar, 2017, s. 3). Benzer bir krizin sosyal medyadaki izlediği yol ise şu üç aşamada gerçekleşir:

1. İlk olarak, olayların çoğunda geleneksel medyada hikâyenin ortaya çıkmasından önce, organizasyon hakkındaki tartışmada küçük bir pürüz vardır. Bu durum ya ilk olarak sosyal medyadaki kullanıcılar tarafından rapor edilen kriz ya da olası bir kriz durumuyla ilgili spekülasyon ve söylentilerden kaynaklanmaktadır.
2. Sosyal medyanın krizi tırmandırması geleneksel medya ile benzerlik gösterir. Ancak sosyal medyanın tepkisi daha erken ve hızlıdır. Genellikle organizasyon cevap verme aşamasına gelmeden kriz çoktan büyümüş olur. Bu zirve, kullanıcılar konu üzerine tartışacağından geleneksel medyaya kıyasla daha uzun sürebilir.
3. Sosyal medyanın krize olan ilgisi söndükçe, hikayenin görünürlüğü geleneksel medyaya kıyasla daha hızlı bir biçimde ortadan kalkar. Çözümleme ve geri kazanım aşamaları sosyal medyada geleneksel medyaya kıyasla daha az haber yapılır (Leidar, 2017, s. 3).

Görüldüğü üzere sosyal medyanın tepkisi hızlı ve serttir. Krizin kendisi de krizin çözülmesinden daha fazla haber değeri taşımaktadır. Yeni medyada her şey yıldırım hızında gerçekleşmektedir. Kullanıcılar en üst düzeyde şeffaflık talep etmektedirler. Geleneksel medyanın tek noktadan çok noktaya iletişim formu, her noktadan her noktaya iletişime evrimleşmiştir. Bu da organizasyonların, reaksiyon aşamasına hızlı bir şekilde geçmesini gerektirmektedir. Bu yeni medya türü bireysel seslerin dünya genelinde daha kolay yankı bulmasına olanak tanımaktadır. Ancak bu kolaylığın kötü amaçlarla da kullanılabileceği açıkça ortadadır.

İnternetin ortaya çıktığı ilk zamanlarda, iletişimin yöntemi geleneksel medya ile büyük benzerlik göstermekteydi. Bir içerik web sayfaları kullanılarak çok sayıda kişiye ulaştırılabiliyordu. Bunun getirdiği tek yenilik ise içerik üretenlerin herhangi bir kuruma bağlı olarak çalışma gibi zorunluluklarının bulunmamasıydı. Tek noktadan çok noktaya iletişim geçerli olmakla beraber, tek noktanın bir gazeteci, siyasetçi veya yayıncı olmasına gerek yoktu. İhtiyaç duyulan tek şey internete erişebilen bir bilgisayardı. Ancak teknoloji ve bilgisayar bilimindeki gelişmeler iletişimin biçimini değiştirmiştir. Böylece interaktif web olarak adlandırılan Web 2.0 kavramı ortaya çıkmıştır. Web 2.0, İnternet üzerinde etkileşimi, bilgi paylaşımını ve iş birliğini teşvik eden yeni bir web uygulamasıdır. Kullanıcıların içeriğin pasif bir görüntüsüne ulaşabileceği bir web sitesinden fazlasıdır. Web 2.0, kullanıcı etkileşimini temel alır. Tüm sosyal ağ siteleri, video paylaşım siteleri, bloglar, forumlar, wiki'ler vs. Web 2.0 uygulamasının örnekleridir. Web 2.0, organizasyonlara da çok geniş imkanlar sunmaktadır. Bir organizasyonun Twitter veya Facebook gibi sosyal medyada hesabı mevcutsa, müşterilerle doğrudan etkileşime girebilir. LinkedIn üzerinden iş için güçlü bir profesyonel ağ kurabilir. En son ürününün bir videosunu paylaşmak istiyorsa, YouTube'da yayınlatabilir. Müşteri geri bildirimleri için forumlardan faydalanabilir. Marka bilinirliği oluşturmak istiyorsa, blog ve vblog gibi imkânlardan faydalanabilir.

Makine öğrenmesi ve yapay zeka alanında ortaya çıkan gelişmeler ise Web 3.0 kavramının tartışılmasına yol açmaktadır. Web 3.0, anlamsal ağa dayalı olacaktır. Bu, bilgi ve verilerin bilgisayar sistemlerinin onları anlayacağı şekilde depolandığı bir teknolojidir. Web 3.0 ve sanal oyunların ortaya çıkmasıyla, sanal bir dünyaya dayanan yeni bir web ortaya çıkacaktır. Kurumlar ve bireyler her türlü kişisel bilgilerine her ortamda ulaşabileceklerdir ve akıllı cihazlar Web 2.0 iletişim döngüsünün içerisinde aktif yerini alacaktır. Web 3.0' da 3D, kesintisiz animasyon, yüksek tanımlı grafikler, hologramlar, ses ve video gibi çeşitli özelliklerin birlikte kullanılması söz konusudur.

Hem Web 2.0 hem de Web 3.0 iletişim alanında çok köklü değişimlere sebep olmuştur. Ancak kriz yönetimi konusunda hala etkin bir biçimde kullanılamamaktadır. Ayrıca, yüksek kaliteli verilerin nasıl alınabileceği belli değildir. Yine de kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin kitlesel akışının, karar verici tarafından bilinmeyen yüksek oranda alakalı bilgiler içerip içermediği sorgulanmalıdır. Bu durum özellikle büyük bir krizin

başlangıcında geçerlidir. Bu bilgilerin toplanması, daha iyi bir tablonun ortaya konulmasına katkıda bulunacak ve nihayetinde bu bilginin mevcut olmadığı duruma kıyasla, daha iyi bir durumsal farkındalık sağlayacaktır. Ağlar üzerinden paylaşılan bilgilerin göz ardı edilmesinin en büyük nedeni de paylaşılan bilginin çok yüksek boyutlara ulaşmış olmasıdır. Yani sosyal ağ verilerinin değerlendirilmeye ihtiyacı vardır. Bunu gerçekleştirebilecek algoritmalar da geliştirildiğinde iletişim bambaşka bir noktaya ulaşacaktır.

Sosyal medya kavramının ortaya çıkması pazarlama yaklaşımına yeni nitelikler eklenmesine sebep olmuştur. İnternet sayesinde insanların gündelik hayatlarına farklı yenilikler gelmiştir. Bu farklılıklar sadece dijital alanda değil insanların aralarındaki iletişimlerde de kendini göstermiştir. Sosyal medyanın getirdiği farklılıklar onu geleneksel medyadan koparmamış bunun yerine geleneksel medyanın üzerinde yeniliklerden meydana gelmiş bir oluşum olmasını sağlamıştır. Bu sosyal medyanın geleneksel medyayı tamamlayıcı bir unsur olduğu anlamına gelmektedir. Buna kanıt olarak da sosyal medya kullanıcılarının eski kaynaklarla geleneksel medya üzerinden iş yapmaları gösterilebilmektedir. İnsanların olaylara yorum yapıp, kendilerine özgü fikirlerini belirtebilmeleri sosyal medyanın geleneksel medyadan farkını göstermektedir (Köksal & Özdemir, 2013, s. 326).

Geleneksel medyanın kitlelere, bireysel özellikleri görmezden gelip hedef grubu dikkate alarak seslenmesi sosyal medyayla aralarında fark yaratmaktadır. Sosyal medyada daha çok bireyselleşme görülmektedir. Sosyal medya kullanıcılara aktif olabilme ve içerik yayıncılığı yapabilme şansı vermektedir. Bu da birden fazla insana hitap edebilmeyi sağlamaktadır. Sosyal medyada içerik hazırlamak bireylerin sorumluluğu altında görülmektedir (Burgaz, 2014, s. 37). Geleneksel medya ve sosyal medyanın gelişim aşamalarında hedef kitleye dönük iletişim merkezli birçok fırsat sunulmuştur. Geleneksel medyada merkezden üretilen bilginin paylaşılması ve yayılması faaliyetleri sürdürülmektedir. Buna karşın sosyal medyada merkeziyetçi bir yöntemle geniş bir ağ düzleminde bilgi üretmek, araştırmak ve bilgiyi dağıtmak kullanıcıların tekelinde bulunmaktadır. Sosyal medyada oluşturulan içeriklerin sürekli olarak yenilenme ve geliştirilme şansı olmaktadır. Geleneksel medyada üretim yapanlar genel olarak profesyonellerdir ve değişim söz konusu olmamaktadır (Kırcova

& Enginkaya, 2015, s. 9). Sosyal medya ve geleneksel medya zaman geçtikçe hem kıyaslanmakta hem de birbirlerinden etkilenmektedirler. İkisi birbirleriyle karşılaştırılarak belli tanımların yapılması için çalışılmaktadır. Aralarında var olan farkların ortaya çıkarılması için kolaylıklar sağlanmaktadır. Geleneksel medyanın toplumda olumsuz işlevler göstermesi güveni sarmış ve insanların sosyal medyaya yönelmesine sebep olmuştur. Sosyal medyanın popülaritesinin artmasıyla birlikte geleneksel medyayla aralarındaki farkların ortaya çıkarılması gerektiği düşünülmüştür (Taşdemir, 2011, s. 651):

### **2.3.2. Kriz İletişiminde Medya Yönetimi**

21. yüzyılda insanlar artık dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir bilgiye televizyon, radyo ve internet aracılığıyla kolayca ulaşabilmektedirler. Bu durum McLuhan'ın deyimiyle dünyanın iletişimsel boyutta global bir köy gibi görünmesine sebep olmaktadır. Bu, insanların istedikleri bilgiye kolayca ulaşabilme özgürlüğü sağlamış olsa da global boyutta faaliyette bulunan işletmeler açısından bazı problemlere yol açmaktadır.

Bir kurumun tüm paydaşlarıyla geliştirdiği rasyonel ve net imaj itibar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre itibarın algılama ve gerçeğin bir karışımı olduğu söylenebilmektedir. Kurumların rekabet ortamında öne çıkabilmeleri için itibarlarını olumlu yönde geliştirmeleri gerekmektedir. İtibarın algılama boyutunun kriz dönemlerinde kurumun lehine bir süreç geçirmesi önem arz etmektedir. Bunun için de kriz dönemlerinde kurumla ilgili bilgi akışı sağlayacak medya kanallarının olumlu yorumlar oluşturması önemli görülmektedir.

Bu sebeple medyanın, kriz döneminde krize uygun tepki gösteren, ahlaki kurallara uygun davranan bir işletmeye dost ya da tam tersi davranan, hoşgörüsüz işletmelere düşman olabileceği görülmektedir. Kriz dönemlerinde medyayı işletme lehine bir yöne çekebilmek için bazı davranışlar sergilemek gerekmektedir (Pira & Sahodol, 2004, s. 220-221). Bu davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- a) **Medyayı kullanırken mümkün olduğunca eşit davranmak:** Kurumların kriz dönemlerinde medyayla ilişkilerinin temel amacı, herkesin eşit bilgiye sahip olmasını sağlamaktır. Ek bilgi sağlamak isteyen medya ilişkileri durumunda özel bilgi verilebilmektedir.
- b) **Örgütün çıkarlarıyla uyduğu sürece medya ile mümkün olduğunca iş birliğine gitmek:** Kurumların kriz dönemlerinde medyayla ilişkileri oldukça önemlidir fakat bu ilişkinin örgütün çıkarlarına uygun olması gerekmektedir. Kurumlar tarafından medyanın çıkarlarının, kriz yaşayan bir işletmeyle aynı olmadığına bilinmesi gerekmektedir.
- c) **İşin başından itibaren medya ile ilişkiler stratejisi konusunda karar vermek ve değiştirmeye hazır olmak:** Kurumların kriz yönetimi çalışmaları yaparken öncelikle medya ile ilişkilerindeki stratejiyi, medyanın yaymasını istedikleri mesajı ve bunu yapabilmek için etkili olacak yolu belirlemeleri gerekmektedir. Strateji önceden belirlenmelidir. Bunun yanında taktiklerde esnek olunması gerektiği unutulmamalıdır. Kriz sırasında şartlar hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu sebeple medya ile iletişim stratejinde katı olmamak değişimlere açık olmak gerekmektedir.
- d) **Yerine getirilmeyecek sözler vermemek:** Medyada belirli bir zaman aralığı için bir gazeteciye röportaj sözü verilmişse bu yerine getirilmelidir. Bu sözü yerine getirmemek itibar kaybettirmektedir. Bu sebeple tutulamayacak sözlerin verilmemesi gerekmektedir.
- e) **Sağlam bilgilere sıkı sarılmak, kararsız görünmemek ve yaygara koparmamak:** Medya kriz sürecinde ve normal zamanlarda olayları haber değeri taşıyıp taşımasına göre değerlendirmektedir. Bu da kriz sürecinin medya tarafından yoğun bir şekilde işleneceği anlamına gelmektedir. Bu sebeple kriz dönemlerinde kurum ile medya arasındaki iletişimi sağlayan kişilerin haber değerinin ne anlama geldiğini, medyanın nasıl haber ürettiğini bilmeleri ve bunlara uygun bir şekilde mesajlar hazırlamaları

gerekmektedir. Ayrıca bu kişilerin yazılı ve sözlü iletişim becerileri yüksek olmalıdır.

Kurumlar ve medya arasındaki iletişim süreçlerinde karşılıklı güven duygusunun oluşturulması için dürüstlük, zamanlama, süreklilik ve kriz ile gerçekten ilgilenildiğinin belli edilmesi gibi davranışlara önem verilmelidir.

## **2.4. HALKLA İLİŞKİLERİN KRİZ İLETİŞİMİNDEKİ ROLÜ**

Halkla ilişkiler birimi ilk olarak 19. yüzyılın başında George Westinghouse tarafından oluşturulmuştur. Bu döneme kadar halkla ilişkiler sistematığı bir düzene koyulamamıştır (Baskin, Aronoff, & Lattimore, 1997, s. 30). Halkla ilişkilerin 20. yüzyılda profesyonel ve sonrasında da akademik anlamda modern gelişmesini gerçekleştirdiği kabul edilmektedir. Halkla ilişkilerin tanımı sürekli olarak değişmektedir. İletişim bilimlerindeki değişim halkla ilişkilerin tanımını da etkilemektedir. Bir halkla ilişkiler uzmanının görevini belirleyen açıklamalara göre, halkla ilişkiler kurumların çalışma alanlarını belirlemektedir. Kurumların amaçlarını, çalışmalarını ve politikasını belirleyip bunları halka duyurmaktadır. Kamuların kurumlarla ilgili tutum ve davranışlarını da yönetime açıklamaktadır (Sezer, 1998, s. 146).

Halkla ilişkiler uygulamalarının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Kurumların toplumla bütünleşebilmeleri halkla ilişkiler sayesinde olmaktadır. Halkla ilişkilerin de temelinde insan bulunmaktadır (Aktuğlu, 2008, s. 170-171). Pazarlama sektöründeki tanıtım çalışmaları için halkla ilişkiler kurumlarla insanlar arasındaki ilişkilerin güvenilir ve samimi olmasını sağlayan en önemli basamak olarak görülmektedir. Ayrıca halkla ilişkiler kurumların yönetim basamaklarında etkili olmaktadır. Stratejik iletişim taktikleri üretebilmesi sebebiyle idare bölümlerinde söz almaktadır. Bazı tanımlamalarda halkla ilişkilerin bir tutumu ya da uygulamayı kabul ettirme çabası olduğu söylenmektedir. Bu çaba ve yöneticilik arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Tortop, 1993, s. 5).

Çoğu işletme hizmetinin başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu niteliklerin en başında gelen halkla ilişkiler birimi o işletmenin gerçek bir denetçisi olarak son derece önemli bir rol oynamaktadır. Kriz iletişiminde tek iletişim yetkilisinin halkla ilişkiler uzmanı olduğunu söyleyen Burson, gerçek bir denetçinin yokluğunda o kurumun krize sürüklenmesinin kaçınılmaz bir son olarak görmektedir. 35 yıllık iş yaşamı boyunca yaşadığı deneyimlerini kaleme aldığı *The Business of Persuasion: Harold Burson on Public Relations* kitabında Burson, halkla ilişkiler uzmanının bir işletme için vazgeçilmez bir kriz yöneticisi ve o işletmenin denetçisi olduğunu savunmaktadır (Burson, 2017, s. 208).

Kurumlar hedeflerine halkla ilişkiler planlamaları sayesinde ulaşmaktadırlar. Halkla ilişkiler, kurumun tanınırlığını arttırarak, ilişkileri geliştirerek, kurumu tercih edilesi hale getirerek, kurumun itibarını olumlu yönde düzelterek, kuruma yeni bir kimlik oluşturarak, tüketiciyi ve ilgilileri eğiterek, kurumun güvenilirliğini sağlayarak, kuruma sempati yaratarak ve kamuoyunu kurumla alakalı bir konuyla ilgili bilgilendirerek kurumun hedeflerine ulaşabilmesini amaçlamaktadır (Yılmaz, 2005, s. 8).

Halkla ilişkiler uzmanları problemlerin çözümlerini kolaylaştırma rolü taşımaktadırlar. Bu sebeple görevi halkla ilişkiler olan iletişimcinin diğer yöneticilerle birlikte çalışarak problemleri tanımlaması ve çözmesi gerekmektedir. Bu sayede halkla ilişkiler uzmanları kurumların yönetimlerine yakın konumda çalışarak strateji planlama ekibinin bir üyesi haline gelmektedirler (Çöklü, 2004, s. 47).

Halkla ilişkiler kriz dönemlerinde, kurumun iç ve dış iletişim planlarını oluşturmakta, basınla ilişkileri düzenlemekte ve kriz sonrasında kurumun imajının güçlenmesi için uğraşmaktadır (Tuğcu, 2004, s. 3). Kriz iletişim stratejileri uygulanırken kurumun imajını olumsuz etkileyecek hareketlerden kaçınılmalıdır. Kurumun ismine ve kültürüne uygun davranışlar sergilenmelidir. Halkla ilişkiler bunların hepsini göz önüne alarak kriz anında ve sonrasında kurumların atacakları her adımı en ince ayrıntısına kadar planlamaktadır.

## 2.5 KRİZ İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER PROFESYONELLERİNİN UYGULAMA VE YAKLAŞIMLARI

Marka algısını, mevcut ve olası krizlerden korumak üzere iletişim stratejileri geliştirmek ve uygulamak, kurumsal iletişim departmanının çalışma disiplininin gereği olarak görülmektedir. Potansiyel risklerin tanımlanması ve farklı senaryolar ortaya konularak olası krizlere hazırlıklı olunması büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda halkla ilişkiler profesyonellerinin vaka ve kriz ayrımını doğru bir şekilde yaparak danışmanlık hizmeti verdiği markaları bu doğrultuda yönlendirir.

Türk Dil Kurumu sözlük anlamına bakıldığında da vaka; ‘‘olay, hadise’’ olarak nitelendirilen ve kişinin/kurumların başına gelen her türlü olayı nitelerken kriz; kurum/marka kontrolü dışında oluşan alışlagelmeyen ve tanımlanamayan olay veya olaylar kombinasyonu olarak nitelendirilir.

Kriz yönetimi kurallar zinciri gibi görünse de daha çok bir davranış şeklidir. Kriz yönetiminde disiplin sağlayan kurallarla tek başına krizi yönetmek mümkün değildir. Kriz doğası gereği her zaman öngörülebilir vakalardan oluşmamasına rağmen çalışma disiplini belirleyecek bir kılavuzun varlığı hızlı aksiyon almayı ve süreç kontrolünün sağlanmasını beraberinde getirir.

Kriz iletişimde iletilecek mesajlarda çift yönlü; interaktif bir iletişim anlayışının benimsenmesi, krize yönelik olumlu ve olumsuz detaylı ve açıklayıcı bilgi paylaşılması, şeffaf bir yapı sergilenmesi, krizin olumsuz etkileri nedeniyle özür dileme ya da krizin nedenleri, sonuçları ve telafisine ilişkin genel bir açıklama yapılması, krizin sahiplenilerek, zararın temini için gereken tüm sorumluluğun üstlenilmesi, tek seslilik ve aynı mesajın kurumun tüm iletişim kanalında yer alması değişmez kriz iletişim kriterlerini oluşturur. (Akbayır ve Kuşay, 2015, s. 1181)

Bugün dünya üzerinde olduğu gibi Türkiye’de de sektörde yaşanan gelişmelerle birlikte, kurumlar bünyesinde oluşturdukları halkla ilişkiler departmanlarının yanında ajanslardan da destek almaktadırlar (Gürel, 2006, s. 352). Kurumların ajanslardan destek aldığı hizmetlerin başında kriz iletişimi gelmektedir.

Jonathan Bernstein krizin etkilerini minimize etmek için bir kriz iletişimi yönetiminden bahseder. Bu süreç, kriz olmadan önce atılacak ilk adımdan kriz sonrası yapılacaklara kadar olan süreci kapsar. Buna göre; (Bernstein, 2016'dan aktaran Kuşay, 2017)

**1. Öngörülebilir krizler / Kriz İletişim Planı:** Kriz öncesi proaktif bir kriz iletişimi olarak kriz iletişim ekibi ile birlikte olası bütün krizlere yönelik yoğun bir beyin fırtınası yapılır. Olası krizlerin belirlenmesi, bazı durumların krize dönüşmesini engelleme yahut en uygun kriz müdahalesini geliştirme konusunda yararlı olur. Bu süreç operasyonel ve iletişim öğeleri aynı anda kapsar.

**2. Kriz İletişim Ekibi Oluşturma:** Kuruma kriz iletişim ekibi olarak hizmet verecek küçük bir üst düzey yönetici ekibi belirlenir. Kurumun CEO'su ekibin baş danışmanı olarak halkla ilişkiler yöneticisi ve hukuk müşaviri ile birlikte kriz iletişimi ekibine başkanlık yapar. Gerek görüldüğünde kriz iletişimi konusunda ajans veya bağımsız danışman desteği de alınabilir. Aynı zamanda bu ekip içerisinde konu ile ilgili özel bilgiye sahip uzmanların yer alması da gerekir.

**3. Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi:** Kriz sürecinde önemli olan yetkili sözcülerin konuşmasıdır. Her kriz iletişim ekibinde eğitilmiş kişilerden oluşan, farklı iletişim kanalları için öncü ya da yedek sözcüler olmalıdır. Kriz sözcülerinin konuşma konusunda hitabetlerinin güçlü olması, aynı zamanda yazılı metin içeriklerinin de doğru ve düzgün bir dille ifadesi önemlidir. Kriz sözcüsü konumunda, kurum yöneticisine alternatif, uygun diğer pozisyonlardan da sözcü seçilebilir. Bu kişilerin gerekli eğitim ve bilgi donanımına sahip olması gerekir. Krizin doğasına göre hangi sözcünün görev alması gerektiği kriz anında netlik kazanır.

**4. Kriz Sözcüsünün Eğitimi / Kitle İletişim Araçlarının Kullanımı:** Hedef kitlelerin tepkilerini uygun hale getirmek için hazırlık yapmak gerekir. Bunun için hangi medya ya da hedef kitle ile nasıl konuşulacağı konusunda profesyonel eğitime ihtiyaç vardır.

**5. Bildirim ve İzleme Sistemleri Oluşturma:** Kriz iletişimine yönelik bildirim ve izleme sistemleri hedef kitle ile iletişimde önem taşır. Kriz öncesi hedef kitlelerle telefon, fax, e-posta, sms, sosyal medya hesapları ve platformları sayesinde hızlı bir bildirim sistemi kurulmalıdır. Aynı zamanda izleme sistemleri sayesinde krizi önleme

ve kriz tepkileri hakkında bilgi toplanır. Ücretli ve ücretsiz olarak hizmet sunan pek çok izleme sistemleri ve sonuç raporlama sistemleri vardır. Bu sayede kriz iletişim ekibine bilgi sağlayan bu sistemler hedef kitlelerin nabzını tutmaya yardım eder.

**6. Kitleleri Belirleme:** Kurumun iç ve dış hedef kitleleri belirlenir. Kurum çalışanlarının en önemli hedef kitle grubunda olduğu unutulmamalıdır. Çünkü çalışanlar bir kurumun halkla ilişkiler sorumlusu ya da kriz yöneticisi olarak dışarıda birer temsilcidir.

**7. Kurum Bildirisi Hazırlama:** Kriz öncesi, olası kriz senaryolarına yönelik, tam metin içerikleri hazırlanır. Kriz iletişim ekibi tarafından metinlerin revizyona ihtiyacı olup olmadığı ve diğer senaryolara ilişkin mesajların kontrolü sağlanmalıdır.

**8. Krizin Değerlendirilmesi:** Kriz iletişim ekibinden gelen bilgiler doğrultusunda krizin yapısına göre önceden hazırlanmış bir iletişim planı söz konusu ise en uygun cevap ile kısa sürede krize müdahale edilir. Aksi bir durumda 1-7 madde arasındaki kriterler çalışanlar ve kurum yöneticileri arasında hızlı bir şekilde geliştirilmelidir (reaktif iletişim planı). Elbette ki acele oluşturulan bir kriz iletişim stratejisi ve ekip çalışması, önceden planlanan ve prova edilen bir kriz iletişimine göre daha fazla hatayı barındıracaktır.

**9. Anahtar Mesajlar Belirleme:** Kriz iletişim ekibi hedef kitlelerin yapısına göre krize özgü mesajlar geliştirmelidir. Bu mesajların içerikleri ve şekli kullanılacak iletişim aracına uygun şekilde uyarlanmalıdır.

**10. Kriz Sonrası Analiz:** Kriz iletişim ekibi, kriz sürecinde neyin yanlış yapıldığını, eksiklik ve hataların telafi edilmesi, sonraki uygulamalarda daha başarılı bir kriz iletişim planının yapılması için krize karşı hazırlığın çeşitli unsurlarının nasıl geliştirileceğine yönelik bir analiz yapar. Bu çabalar gelecekte yaşanılacak olası krizlere karşın kurumlara daha hızlı ve daha doğru hareket etme konusunda olumlu anlamda katkı sağlayacaktır.

#### **a) Halkla İlişkiler Profesyonelinin Kriz İletişiminde Önceliklendirilmesi Gereken Noktalar**

- i. Hızlı ve kararlı olunması

- ii. Krizin çerçevesi doğru şekilde belirlenmesi
- iii. Sorunun çözümü için çalışıldığı gösterilmeli veya çözüm sunulmalı
- iv. Söylenen her şeyin doğru olması, belgeler ile desteklenmesi
- v. Samimi olunması
- vi. Spekülatif yorumlardan kaçınılması
- vii. Krize dair açıklamanın, önce kurum/marka çalışanına yapılması konusunda kurumu bilgilendirmesi
- viii. Önceliklerin takip edilmesi
- ix. İstikrarlı ve tutarlı olunması, tüm hedef kitlelere aynı mesaj verilmesi
- x. Hedef kitlenin anlayıp yorumlayabileceği yalın bir dilde konuşulması

#### **b) Halkla İlişkiler Profesyonelinin Kriz İletişiminde Dikkat Etmesi Gereken Kritik Noktalar**

- i. Kriz sürecinin küçümsenmemesi, sakinliğin korunması ve panik yapılmaması
- ii. Genel bir krizin sahiplenilmemesi
- iii. Sosyal paydaşlardan gelen sorulara duyarsız bir tavır sergilenmemesi
- iv. Kriz sözcüsü dışında kurumdan herhangi birinin açıklama yapmasına izin verilmemesi
- v. Sadece doğruluğu kanıtlanmış bilgiler ile ilgili açıklama yapılması, konu ile ilgili tahmin ve yorum paylaşılmaması
- vi. Diğer kişi ve kurumların suçlanmaması

#### **c) Halkla İlişkiler Profesyonelinin Kriz İletişiminde Medya İlişkilerinde Dikkat Etmesi Gereken Önemli Noktalar**

- i. Süreci iyi tanımlayan doğru ve net bir içerik hazırlanması
- ii. Konu hakkında odaklı bilgi verilmesi
- iii. İlgilenildiğine ve çözüme yönelik mesaj verilmesi
- iv. Mesajın mecranın hedef kitlesine yönelik olarak hazırlanması
- v. Anlık aksiyon açıklaması
- vi. Bilgilendirmenin süreceği ve iletişime geçilecek kişilerin bilgilerinin iletilmesi
- vii. Ses tonunun doğru kullanılması

- viii. Medyaya iletilen metinlerin bilgilendirici, duyuru niteliğinde, duygusal ve kurumsal olması
- ix. Kontrollü görsel sunumu
- x. Medyaya gönderim yapılması gereken tarih ve saatin doğru şekilde belirlenmesi (gündem toplantıları, çalışma saatleri vb.)

#### **d) Halkla İlişkiler Profesyonelinin Kriz İletişiminde Medya İlişkilerinde Dikkat Etmesi Gereken Kritik Noktalar**

- i. Konuya hakim, hazırlıklı ve sakin olunması
- ii. Sadece konu odaklı olup ve ucu kapalı ifadeler kullanılması
- iii. Kurumsal duruşa sahip ve samimi bir tonda ilerlenmesi
- iv. Belge ve bilgi paylaşımında işbirlikçi
- v. Mecranın hedef kitlesine hakim
- vi. “Off the record” ve “Yorum yok” ifadelerinin kullanılmaması
- vii. Yanlış ve yanıltıcı bilgi iletilmemesi
- viii. Tartışma ve polemikten uzak durulması
- ix. Baskı unsurunun sürece asla dahil edilmemesi
- x. Olumsuz bilgi verilmemesi
- xi. Soruya soru ile karşılık verilmemesi

#### **Kriz İletişimi Yönetim Ekiplerinin Kurulması**

Kriz iletişimi yönetim sürecinde en önemli ve hayati olan kısım, birimler arası iletişim ve bu iletişimin doğru kişilere doğru zamanda yönlendirilmesinin sağlanmasıdır.

Belirli bir süre önceden yazılmış olan kriz senaryolarını harfiyen uygulamak gerçek hayatta her zaman mümkün değildir. Bu planlamalar ve hazırlıklar bize sadece ana adımlarda neler yapabileceğimizi göstermektedir. Değişen durumlar, bölgesel kararlar vb. durumlardan dolayı aksiyon detayında muhakkak değişiklikler olacaktır. Bu kararları alabilmek için mutlaka “kriz yönetimi takımı” oluşturmak gerekmektedir. Bu takımın içerisinde kimlerin yer alacağı kişi adından bağımsız ancak rolleri mutlaka önceden belirlenmelidir. (Arslan, 2019, s.42-56)

Halkla ilişkiler profesyonellerinin danışmanlık hizmeti verdiği kurumlara yönelik özel olarak hazırladığı kriz iletişimi yönetimi kitapçığı tüm bu sürece yönelik ayrıntıları ve olası kriz senaryolarını içermektedir. Halkla ilişkiler profesyonelleri danışmanlık verdiği kurumların yönetim kademelerindeki yetki alanlarını en ayrıntılı şekilde ele alarak kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında neler yapılacağı konusunda yol göstermektedir. İlk olarak danışmanlık verilen kurumların kriz sözcülerinin belirlenmesi ve belirlenen bu kişilerin etkin şekilde kurumun başına gelen kriz sürecini değerlendirerek iç ve dış paydaşlara aktarması gerekmektedir.

Kriz dönemleri karmaşa ve belirsizlik içerdiği için paydaşların bilgilendirilmeleri son derece önemlidir (Mitroff, 2004'den aktaran Demir ve diğerleri, 2018, s.415). Bilgilendirici strateji doğrultusunda oluşturulan mesajlar sadece krizde ne olduğunu paydaşlara aktarır. Eğer bu bilgilendirme proaktif bir şekilde yapılırsa örgüte avantaj sağlayabilir (DiStaso vd., 2015'den aktaran Demir ve diğerleri, 2018, s.415). Aksi takdirde örgütten gelen bilgi miktarı konusunda tatmin olmayan paydaşlar farklı bilgi kaynaklarına yönelebilir (Stephens ve Malone, 2009'dan aktaran Demir ve diğerleri, 2018, s.415).

Halkla İlişkiler profesyonelleri çoğu zaman hizmet verdikleri kurumların sözcülerine ‘‘Kriz İletişimi Eğitimi’’ vererek kriz döneminde oluşabilecek olası iletişim kazalarının önüne geçmeyi amaçlamaktadır. Verilen bu eğitimde çeşitli simülasyon ve örnek kriz senaryolarıyla sözcüler mevcut veya potansiyel bir krizde neyi nasıl yapmaları ve kurumlarını en doğru şekilde nasıl ifade edebilecekleri konusunda bilgilendirilirler.

Sözcülerin belirlenmesinin ardından ‘‘Kriz İletişimi Karar Komitesi’’ ve ‘‘Kriz İletişimi Aksiyon Komiteleri’’nin kurulması süreci başlar. Halkla İlişkiler profesyonelleri ve kurumsal iletişim yetkililerinin birlikte tamamladığı bu süreçte kurumda belirlenen isimlerin uygun görev dağılımıyla süreci başarılı bir şekilde yönetmesi hedeflenmektedir. Karar komitesi, üst düzey yönetici veya yönetim kurulu üyesi gibi karar vericilerden oluşur.

Karar komitesinin halkla ilişkiler profesyoneliyle birlikte belirlediği karar sürecinin ardından ortak bir şekilde hareket etmek için yol haritası çizilir.

Tüm bu süreçlerde Kurumsal İletişim departmanı ve halkla ilişkiler profesyonellerinin yanı sıra kurumların; hukuk, insan kaynakları, finans, operasyon, strateji ve danışma kurullarından üst ve orta düzeyde yetkililer de yer almaktadır. Bu yetkililerin karar ve aksiyon komitelerinde yer alması oluşabilecek herhangi bir bilgi eksikliği ya da uygulama yanlışlığının önüne geçmektedir. Holding gibi birden fazla şirketi çatısı altına toplayan kurumlarda iştirak şirketlerin üst düzey yöneticileri de komitelere dahil edilmektedir.

### **Kriz İletişimi Aksiyon Komitesinin Görev Tanımları**

#### **‘Çekirdek Kriz Takımı Üyeleri’nin Görev Tanımları**

- i. Olası bir durumda krizi ilgili birimlerle hızlıca ve detaylıca paylaşmak.
- ii. Olası bir kriz durumunu ilgili kademeye anında ve doğrudan duyurmak.
- iii. Kimlerin aktif görevde yer alacağına karar vermek ve uygun olan tüm yönetim disiplinlerinin temsil edilmesinin yanı sıra krizle ilgili tüm faktörlerin de dikkate alınmasını sağlamak.
- iv. Uygun müdahale seçeneklerini saptamak, analiz etmek ve bir eylem planı önermek.
- v. Olaya karşı yapılacak müdahalenin baştan sona gözetimini gerçekleştirmek.
- vi. Kriz takımı üyeleriyle müzakerede bulunarak iş sürekliliği için hayati önem taşıyan durumları belirlemek.
- vii. ‘Acil’ ve ‘uzun dönemde’ müdahale gerektiren sorunları tanımlamak. Eğer uygunsa ikinci durum için bir ‘beyin takımı’ tayin etmek.
- viii. Kriz sürecinde iletişim süreci için sözcüyü belirlemek.

#### **b. Kurumsal İletişim Üyesinin görev tanımı**

- i. PR ajansı ve Sosyal Medya ajansını kriz yönetimine dahil etmek.
- ii. Tüm kademelerin yetkili sözcülerini eğitmek.

- iii. İletişim stratejisiyle ilgili öneride bulunmak, bilgi vermek.
- iv. Konvansiyonel ve dijital medya ilişkilerini yürütmek, sektörün tüm soru ya da sorgulamalarıyla ilgilenmek.
- v. Genel iletişim ilke ve yönergeleri doğrultusunda, Hukuk Bölümünden gerekli onayları almak.
- vi. Genel kamuoyundan/müşterilerden/tüketiciden gelecek sorgulamalara yönelik ücretsiz telefon olanağının sağlanması için hazırlıklı olmak.
- vii. Ziyaretçilere, durumla ilgili bilgi sahibi bir şirket sözcüsünün eşlik etmesini sağlamak.
- viii. İç iletişim duyurusunun yapılmasını sağlamak.

#### **c. İnsan Kaynakları Üyesinin görev tanımı**

- i. İç iletişimde duyurunun hangi kademedede yapılacağına karar vermek.
- ii. Şirket müdahale planlarının uygulanması için gerekli personeli tespit etmek ve bu kişilerin listesinin güncel olarak tutulmasını sağlamak.
- iii. Personel alımı ve güvenlik incelemelerinin yapılmasını sağlamak.
- iv. Personel güvenlik sorunlarıyla ilgili yardımcı olmaya ve bilgi/öneri sunmaya hazır olmak.
- v. Çalışanlara ve ailelerine hızlı ve empatiyle yaklaşılmasının gerektiği haller için detaylı personel bilgilerini sağlamaya hazır olmak.

#### **d. Hukuk Müşaviri Üyesinin görev tanımı**

- i. Uyulması gereken yükümlülükler ve sorumlulukları tespit etmek.
- ii. İş sürekliliği bakımından hayati önem taşıyan durumların belirlenmesi yönünde ekip liderine yardımcı olmak.
- iii. Basın duyuruları için belgeleri, bildiri veya açıklamaları gözden geçirmek, onay vermek.
- iv. Hukuki görüş ve incelemeleri hazırlamak.
- v. Anlaşmaya varma, kanıt toplama vb. sorun veya çözüme yönelik ödemelerle ilgili mevzuatlara ulaşmak.

- vi. Kurumun toplumu olası bir tehdide karşı bilgilendirme konusundaki yasal yükümlülüğünü belirlemek.
- vii. Durumun kamu yetkililerine bildirilmesi hususundaki yasal yükümlülükleri belirlemek.
- viii. Olayla ilgili yazılı veya dijital kayıtlara erişim izni kapsamını belirlemek ve bunların bir vade sonunda imhasını sağlamak.
- ix. Şirketin, tedarikçilere, toptancılara, perakendecilere vb. karşı sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerini belirlemek.

**e. Bilgi Teknolojileri Sorumlusu görev tanımı**

- i. Teknik kaynakları düzenlemek.
- ii. Kurumun server’da komite üyelerinin girişine özel kriz dosyalarının paylaşımı için klasör açmak.
- iii. Tüm Kriz Takımı üyeleri ve yedeklerine ilişkin irtibat listelerinin güncelliğini sağlamak.
- iv. İletişim güvenliğini sağlamak.
- v. Kriz durumu iç iletişimde odak noktası olmak ve bilginin gerektiği şekilde dağıtımını sağlamak.
- vi. Risk yönetim çalışmalarından elde edinilen durum tespit ve sonuçların değerlendirilmesini sağlamak.

**f. Kriz Takımı Koordinatörü görev tanımı**

- i. Tüm işlemlere yönelik görev tanımlarının hazır olmasını sağlamak.
- ii. Eğitimleri planlamak ve uygulamaya koymak.
- iii. Kriz yönetimi odasının hazırlanmasına yardımcı olmak.
- iv. Tüm işletmelerde yıllık risk değerlendirilmesi yapılmasını sağlamak.
- v. Kriz yönetiminin eğitilmiş bir sekreter, iletişim ve yönetici kadrosunca desteklenmesini sağlamak.
- vi. Talep edildiğinde toplantılar düzenlemek ve operasyonlar veya müzakerelerle ilgili gelişmeler hakkında üyelere briefing vermek.

- vii. Risk yönetim çalışmalarından elde edilen durum tespit ve sonuçların değerlendirilmesini sağlamak.
- b. Kriz durumu sonrasında, ‘Çıkarılan Dersler’ raporunu hazırlamak ve dağıtmak; gerektiği durumda prosedür hatalarını düzeltmek.

### Kriz Bildirim Süreci



\*Kriz İletişimi Yönetim Komitesi: KİYK

\*\*Ani krizlerde KİYK, en hızlı şekilde toplanır ya da tele/video konferans görüşmesi yapar.

## **Kriz Yönetimi'nde İlk 24 Saat ve Kriz Alarm Sisteminin Oluşturulması**

### **Strateji:**

- i. Kurum bünyesinde tüm departmanlara 'ekip koordinatörleri' tarafından bilgi akışının sağlanması
- ii. Kriz oluşturması muhtemel gelişmelere yönelik gelecek istihbaratların 24 saat boyunca kesintisiz olarak iletilebileceği elektronik ortam ve ulaşılabilir irtibat numaraları/kişileri belirlenmesi
- iii. KİYK whatsapp (duruma göre sms/telefon) grubu dışında kriz sürecine özel tanımlanmış bir mail adresi, KİYK üyeleri ve asistanlarını kapsayacak mail grubu oluşturulması
- iv. Serverda kriz dosyaları için özel şifreli Komite üyelerinin girebileceği klasör oluşturulması

### **Sosyal Paydaş Veri tabanı Oluşturulması**

Halkla ilişkiler perspektifinden etkili bir kriz yönetimi; iletişimi kimin yönlendireceği, medya ile ilişkilerin biçimine kimin karar vereceğinin yanı sıra kurum imajını koruma, mesajları kontrol etme, iç ve dış paydaşlar ile stratejik bir ilişki yürütme faaliyetlerini sürdürürken, bilginin yönetimini ve dağıtımını içermektedir (Kersten 2005, s. 545'den aktaran M. Çetin & Y.E. Toprak, 2016). Bu nedenle kriz anında ulaşılması gereken kişi ve kurumların listelendiği bir sosyal paydaş veri tabanı oluşturulması önemli ve gereklidir. Bu bağlamda listelenmesi gerekenler şöyledir:

#### **a) Sosyal paydaşların belirlenmesi ve veri tabanı oluşturulması**

- i. İç iletişim
  - a. YK Üyeleri
  - b. Kurumun üst yönetimi
  - c. Kurumun çalışanları
  - d. Kurumunun İştiraklerinin çalışanları
  - e. Kurumun yurt içi/dışı bölgelerde iş ortakları ve paydaşları

- ii. Yerel otoriteler & halk (Kurumun yatırım ve tesislerinin bulunduğu bölgelerde)
- iii. Kamu kurumları & meslek birlikleri
- iv. Ulusal otoriteler ve kanaat liderleri
- v. Medya
  - a. Ulusal medya
  - b. Yerel medya
  - c. Uluslararası medya
  - d. Sosyal medya
- vi. Dijital etkileyiciler
- vii. Üniversiteler
- viii. Kurumun uluslararası iş birlikleri (varsa)
- ix. Müşteriler
- x. Tedarikçiler
- xi. Cumhurbaşkanı, Bakanlar, İlgili Ekipleri ve Kabine Üyeleri

### **Kriz Yönetiminin Raporlanması**

#### **a. Kriz Yönetimi Rapor Başlıkları**

- i. Olayın Kronolojisi
- ii. Yönetici Değerlendirmeleri
- iii. Öne Çıkan Medya Yansımaları (olması durumunda)
- iv. Öne Çıkan Sosyal Medya Paylaşımları (olması durumunda)
- v. Reaktif içerikleri
- vi. Öğreniler & Sonuçlar
- vii. Takip aksiyonları

Kriz iletişim süreci yönetilirken gerek kriz sürecinde gerekse kriz sonrasında halkla ilişkiler profesyoneli kurum tarafına olayların ayrıntılı bir şekilde irdelendiği ve yapılan çalışmaların açık bir şekilde ifade edildiği raporlar sunar. Kriz sürecinde haber yansısı oluşma ihtimaline karşılık medya takip ajansları aracılığıyla başlatılan

“anlık takip” ile tanımlı e-posta adreslerine yazılı, TV ve online mecralarda kurum ve kriz başlıklarıyla çıkan haberler anlık olarak bildirilir. Halkla İlişkiler profesyoneli mevcut haberleri inceleyerek ilgili haberlerin açıklama ve değerlendirmelerini kurum tarafıyla paylaşır. Paylaşılan haberler için herhangi bir yazılı veya sözlü açıklama yapılması konusunda belirlenen kriz strateji doğrultusunda karar verilir.

Sadece geleneksel medyada değil dijital medyada da anlık takip yapılarak olası bir krizin önüne geçilir. Geleneksel medyaya göre daha hızlı yayılım gösteren sosyal medyada kurumun mevcut sosyal medya hesapları üzerinden belirlenen açıklamalar yayınlanarak kamuoyu süreçle ilgili bilgilendirilir.

Sosyal medya üzerinden yöneltilen olumsuz tepkilere yönelik kurumun misyonu ve vizyonu doğrultusunda soru-cevap(Q&A) çalışması hazırlanarak yine kurumsal bir dille cevap verilmesi ve şikayetlerin tek elden doğru departmanlara ya da sözcüye / sözcülere yöneltilmesi beklenir.

Kriz sürecinde halkla ilişkiler ajansının belirlediği strateji çatı olarak belirlenirken, dijital iletişim kanallarında da aynı strateji üzerinden ilerlenerek mesaj karışıklığına izin verilmeyerek algıda bütünlük sağlanır.

Kriz sonrası döneme gelindiğinde kurum, faaliyetlerini yürüttüğü dış ortamdan ya da kendi içinden kaynaklı çevresel, sosyal, ekonomik vb. nedenlerle yaşanan bir kriz engelini yeni aşmış, her bakımdan sarsıcı yorucu ve yıpratıcı bir süreci yeni atlatmıştır. Kurumda farklı çeşitlerde bıkkınlık ve hırpalanma belirtilerinin gündeme geldiği, bu dönem içinde kurum yönetimi bir taraftan krizin etkilerini gidermeye ve tekrarlanmasını engellemeye çaba gösterirken öte yandan yine bir kriz ile karşılaşma olasılığı durumunda yapılması gereken faaliyetlerin tespitine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (Pira, 2005, s. 125’den aktaran Kayış, 2016, ss.32-33)

Krizin sona ermesinin ardından halkla ilişkiler profesyoneli tarafından hazırlanan rapor hem dijital hem de geleneksel medya mecralarını kapsayan, olayın kronolojik sırası ile ilerlemelidir. Yöneticilerin de değerlendirmelerinin yer alacağı raporda hazırlanan ve kullanılan reaktif içeriklere de yer verilerek süreçte yaşanılacak olası durumlara karşı nasıl önlem alındığı da gösterilir. Raporun sonunda kriz sürecinde sonraki süreçte nelere dikkat edilmesi ve hangi konularda kurumun kendisini

güçlendirmesi gerektiği analiz edilir ve halkla ilişkiler profesyoneli tarafından kurumun ilgili birimine sunulur.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

Tamamı üst düzey yöneticilerden oluşan halkla ilişkiler profesyonelleri ile birebir derinlemesine görüşmeler yapılarak ses kaydı alınmıştır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Kriz yönetimi çalışmaları, kurumun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimini belirleyici özellik taşıması sebebiyle halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Bu araştırmayla hedeflenen kurumların kriz yönetimi çerçevesinde halkla ilişkiler profesyonellerinden beklenenlerin ve süreç yönetiminde nasıl bir işleyiş sergilediklerinin gösterilmesidir.

#### **3.2. ÇALIŞMA GRUBU**

Her biri ICCO (International Communications Consultancy Organization- Türkiye’de İDA- İletişim Danışmanları Şirketleri Derneği olarak geçer) üyesi olan Türkiye’nin en büyük 5 halkla ilişkiler ajansının üst düzey yöneticileri seçilerek çalışma grubu oluşturulmuştur.

#### **3.3. VERİLERİN TOPLANMASI**

Halkla ilişkiler profesyonelleri ile yapılan derinlemesine görüşmeler sırasında görüşme yapılacak kişinin izniyle ses kaydı alınmıştır.

#### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Ses kayıtları deşifre edilerek, sorulan sorular doğrultusunda mevcut konu üzerindeki görüşler sınıflandırılmıştır.

### **4. BULGULAR**

Halkla ilişkiler profesyonelleriyle gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonrası aşağıdaki sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda görüşler alınarak bulgular elde edilmiştir.

**Kriz iletişiminde yetki ve sorumluluğun kime ait olduğu sorusuna;**

Ajans temsilcilerinin tamamı, sorumluluğun iletişim hizmeti alan şirketin sorumluluğunda olduğunu belirtti. Ajans temsilcileri bu sorunun yanıtına ek olarak; halkla ilişkiler profesyonelinin karar merci olmadığını, bir danışman fonksiyonuyla yönetime destek verdiğini, kararın üst yönetime ait olduğunu ifade etti.

**Halkla ilişkiler profesyonelinin şirket içi ve dışı sorumluluğu ile ilgili sorulan soruda;**

Ajans temsilcilerinin tamamı halkla ilişkiler profesyonelinin tüm alanlarda sorumlu olduğunu ve işi en yakından takip etmesi gereken taraf olduğunu savunurken, kriz komitesini canlı tutarak proaktif davranması gerektiğini, kriz ekibini sürekli işler tutarak sadece kriz döneminde değil kriz olmadığı dönemlerde de rakip kurumların yaşadığı krizlerin de değerlendirilerek raporlanması gerektiğini ifade ettiler.

**Halkla ilişkiler profesyoneli stratejik bir konumda mıdır, en temel görevi nedir, karar mercii midir sorusuna;**

**Ajans 1, Ajans 2 ve Ajans 4** halkla ilişkiler profesyonelinin karar mercii olmadığını, stratejik bir konumda danışman olarak yer aldığını yalnızca yönetim birimlerine karşı danışmanlık süreçlerinde sorumluluğu olduğunu ve kriz öncesi-sırası ve sonrasında her türlü hazırlığı yaparak kurumun krizle ilgili yaşanabilecek her türlü aksaklığa karşı önlem almasıyla ilgilendiğini belirtti. **Ajans 3** halkla ilişkiler profesyonelinin karar mercii olduğunu belirterek şirket üst yönetiminin alınacak kararları mutlaka halkla ilişkilere profesyoneline sormaları gerektiğini belirtti. **Ajans 4** halkla ilişkiler profesyonelinin karar mercii olmasını gerektiğini ancak bunun çoğunlukla olmadığını söyleyerek karar mercii olabilmenin danışmanlık alan şirketin sağladığı ortam ve yetkiyle ilgili olduğunu da belirtti.

**Kriz iletişiminde araştırmanın öneminin ne olduğu sorusuna;**

**Ajans 1, Ajans 2, Ajans 4 ve Ajans 5** kriz iletişiminde araştırmanın çok önemli olduğunu ve araştırma olmadan kriz iletişiminde ilerlenemeyeceğini belirtti. **Ajans 3** kriz iletişiminde araştırmanın değil taramanın önemli olduğunu, günümüzde krizlerin araştırılarak değil taranarak bulunduğunu ve dijital boyutta ilerlenmesi gerektiğini

savundu. Tüm ajans temsilcileri kriz sonrasında kriz çıktılarının danışan kurum ile paylaşılması gerektiğini, böylelikle ne kadar hasar alındığının ölçülmesi gerektiğini dile getirdi.

**Kriz doğmadan önce yapılması gerekenler nelerdir sorusuna;**

**Ajans 1** ve **Ajans 2** klasik kriz tedbirlerinin yanı sıra güven olgusunun önemli olduğunu, itibarına yatırım yapmamış bir markanın hangi çalışmayı yaparsa yapsın kriz sürecini başarılı bir şekilde yönetemeyeceğini belirtti. **Ajans 3**, **Ajans 4** ve **Ajans 5** kriz öncesinde ilgili yöneticilere kriz eğitimlerinin ve simülasyonlarının verilerek bir kriz takımının oluşturulması ve takımın aktif tutularak iletişim bağının güçlendirilmesi gerektiği görüşünü savundu. Ek olarak tüm ajans temsilcileri, kriz el kitapçığının hazırlanması gerektiğini, yaşanabilecek krizlerin öngörülerek senaryolaştırılması gerektiğini de belirttiler.

**Kriz anında yapılması gerekenler nedir veya nelerdir sorusuna;**

Ajans temsilcilerinin tamamı öncelikle konunun çok iyi anlaşılıp özümsemesi gerektiği ve krizle ilgili bilgilerin toplanması hususunda hem fikirken; **Ajans 1** öncelikle çalışanların şirket elçileri olduğunu ve öncelikle onlara açıklama yapılmasının önemli olduğunu, çıkan haberlerle ilgili raporlamanın yapılması gerektiğini ve şirket avukatlarıyla görüşülüp hukuki boyutta krizin ne durumda olduğunun bilinmesi gerektiği görüşünü savundu. **Ajans 2**, her haberin kriz olmayabileceğini, krizlik konuların kurum yetkilileriyle de görüşüldükten sonra harekete geçilmesi gerektiğini dile getirdi. **Ajans 3** kriz zamanında anında harekete geçilip cevap verilmesinin doğru bulmadığını, bazı kriz tiplerinin izlenerek bile atlatılabileceği bilgisini verdi. **Ajans 4** en önemli şeyin krizi doğurmamak olduğunu ve halkla ilişkiler profesyonelinin krizi engelleyebilecek güçte olduğunu belirterek halkla ilişkiler profesyonelinin yazdığı senaryolarla olası tepkileri dile getirerek karar vericilerin doğru kararlar alarak krizi engelleyebileceğini savundu. **Ajans 5** dijital ve geleneksel medya takibinin çok önemli olduğunu belirterek, danışmanlık alan şirkete her zaman bir sonraki adımın planlamasını vererek ilerlenmesi gerektiğini belirtti.

**Kriz sonrasında orta ve uzun vadede yapılması gerekenlerin neler olduğu sorusuna;**

**Ajans 1** kriz sonrasında ne kadar hasar alındığıyla ilgili süreçlerin değerlendirilmesi gerektiğini ve paydaşlarla ilgili bir algı araştırmasının yapılarak genel kanının ne yönde olduğunu belirlemenin önemli olduğunu savundu. **Ajans 2, Ajans 3, Ajans 4** ve **Ajans 5** kriz sonrasında etkin bir raporlamayla durumun genel çerçevesinin çizilmesini ve danışmanlık alan kuruma ayrıntılı bir şekilde yapılan hasar tespitinin iletilmesi gerektiğini savundu.

**Müşteriniz olan şirketler sizlerle kritik olan her bilgiyi paylaşıyor mu? Bilgi gizlediklerini düşünüyor musunuz sorusuna;**

**Ajans 1 ve Ajans 4** kriz iletişim süreçlerinin güven temeline bağlı olduğunu ve bugüne kadar bilgileri dahilince herhangi bir müşterilerinin kendilerinden bilgi gizlemediklerini belirtti. **Ajans 2** ve **Ajans 3**, kendilerinden bilgi saklayan müşterilerinin muhtemelen olduğunu ancak bilgileri dahilinde olmadığını belirtti. **Ajans 5**, hem bilgi gizlediğini düşündüğü müşterisi olduğunu ve bu durumu yaşadığını belirterek halkla ilişkiler ajansı ile müşterinin arasındaki iletişimin psikiyatr ile hasta, avukat ile müvekkil arasındaki ilişki gibi gizlilik ilkesi doğrultusunda olmasının önemini dile getirdi. **Ajans 5** ek olarak kriz döneminde yapılacak en büyük hatalardan birinin de karşılıklı bilgi saklamak olduğunu dile getirdi.

**Krizin optimal düzeyde tutulması ve kuruma zarar vermeyecek şekilde atlatılması için halkla ilişkiler profesyoneli hangi politikaları uygulamalıdır sorusuna;**

**Ajans 1, Ajans 2** ve **Ajans 4** şeffaflığın en önemli politikaların başında geldiğini, temel kuralın krizi olduğu yerde söndürmekten geçtiğini belirterek optimum düzeyde tutulması için krizin hacminden fazla büyütülmemesi gerektiğini savundu. **Ajans 2** ve **Ajans 5**, kriz sonrasında kurumun krizi fırsata çevirebileceğini, krizi iyi değerlendiren kurumların gelecekte daha stratejik adımlar atabileceğini, bunu da halkla ilişkiler profesyonelinin değerlendirmeleri doğrultusunda yapmaları gerektiğini belirttiler.

**Halkla ilişkiler profesyonelinin kriz sonrasında kurumsal itibar açısından belirlemesi gereken stratejiler neler olmalıdır sorusuna;**

**Ajans temsilcilerinin tamamı** gereken stratejilerin krize ve krizin boyutuna, kurumun krizden ne kadar etkilendiğine, hedef kitlenin ne düşündüğüne bağlı olarak değişkenlik göstereceğini belirtti. Ajans temsilcileri ayrıca; krizi unutturacak büyüklükte bir iş yapmanın, zarar edilse dahil sorumlulukların harfiyen yerine getirilmesi gerektiğini dile getirdiler. Tüm bu süreçlerde halkla ilişkiler profesyonelinin süreci analiz ederek kriz boyutuna göre aksiyon alması gerektiği ortak görüş olarak savunuldu.

**Halkla ilişkiler profesyoneli iletişimde olduğu kurum yetkililerinin krizi aşamadığı durumlarda hedef kitlenin güven ve desteği nasıl sağlamalıdır sorusuna;**

**Ajans 1** ve **Ajans 2**, krizi aşamama gibi bir durumun söz konusu olmadığını, her şeyin değişip geliştiğini hatta bittiğini belirterek önemli olanın algının kırılması olduğunu belirtti. **Ajans 3**, halkla ilişkiler profesyonelinin krizi aşamadığı durumlarda dışarıdan gelen kriz konusu özelindeki ek danışmanlıkları ve uzman görüşlerini organize eden taraf olmasını gerektiği ve kuruma iletmesi gerektiği görüşünü savundu.

**Ajans 4** ve **Ajans 5** halkla ilişkiler profesyonelinin krizi aşamaması için çok büyük bir yanlışın olması gerektiğini ve bu yanlışın kurum tarafından giderilmedikçe hedef kitle nezdinde güven ve desteğin istenilen ölçüde sağlanamayacağını belirttiler.

**Kriz döneminde halkla ilişkiler ajansının medya ile olan ilişkisinde önemli olan faktörler nelerdir sorusuna;**

**Ajans 1** kurumun olduğu kadar halkla ilişkiler ajansının da güvenilir olmasını, ajansın medya mensuplarını manipüle etmediğini ve kaynağı belli olmayan bir haber yaymadığını garanti altına alarak müşteri tarafına sağlanan güvenin medya tarafına da sağlanması görüşünü savundu.

**Ajans 3** bu tip bir durumda kimseye güvenilmemesi gerektiğini, medya tarafıyla olan arkadaşlık ilişkilerinin kriz anında işe yaramayacağını, planlamaların bu doğrultuda yapılmasının önemli olduğunu dile getirdi. **Ajans 2**, **Ajans 4** ve **Ajans 5** medya

mensuplarına karşı açık olunmasının öneminin yanı sıra sürekli erişilebilir olmanın vurgusunu yaptılar. Ek olarak bu süreçte şirket yetkililerinin de halkla ilişkiler profesyonelinin yönlendirmesi doğrultusunda ilerlemesi gerektiğini, medya ile kontrolsüz bilgi paylaşılmaması gerektiğini, bunun hayati olabileceğini belirttiler.

**Dijital iletişim kanalları üzerinde yaşanan krizlerde halkla ilişkilerin rolü ve etkisi nedir sorusuna;**

**Ajans temsilcilerinin tamamı** dijital iletişim kanallarının medya ilişkilerinin bir parçası olduğunu ve bu tarz ayrımların doğru olmadığını düşünerek stratejinin halkla ilişkiler profesyoneli tarafından oluşturulması gerektiğini savunarak halkla ilişkiler açısından geleneksel medyayla dijital medya arasındaki tek farkın haberin yayılım hızının ve mecraların farklı olması şeklinde dile getirdiler. Ajans temsilciler ayrıca; dijital mecraları bir yayılım alanı olarak gördüklerini ve zaman zaman markaların yanlış stratejiler yüzünden kendi krizlerini kendilerinin yarattığını belirttiler.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşen dünyada oluşan yıkıcı rekabet ortamında şirketlerin proaktif olması, kendilerini sürekli geliştirerek / değiştirerek farklılaştırması ve sürekli gelişen teknolojileri takip etmesi, olabilecek bir krize karşı kriz yaşanmadan önce hazırlıklı olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu şekilde kriz en az hasarla atlatılabildiği gibi, bazen de fırsata çevrilebilmektedir. (Okkay, 2019, s. 315)

Halkla ilişkiler profesyonellerinin de görüşlerinin de baz alınarak hazırlanan bu çalışmada; kriz iletişimi yönetiminde halkla ilişkiler ajansının ve dolayısıyla halkla ilişkiler profesyonelinin karar mercii olmadığı, sorumluluğun danışmanlık hizmeti alan kurumun üst düzey yönetimindedir. Halkla ilişkiler profesyoneli kriz iletişimi sürecinde tüm alanlarda sorumludur ve süreci en yakından takip etmesi gereken taraftır. Kriz yönetiminin daha doğru bir şekilde yapılması için kurulan kriz komitesini canlı tutarak proaktif davranması gereken halkla ilişkiler profesyoneli, kriz ekibini sürekli işler halde tutarak sadece kriz döneminde değil kriz olmadığı dönemlerde de rakip kurumların yaşadığı krizleri de değerlendirerek raporlamalıdır.

Kriz sırasında ve sonrasında raporlamanın yanı sıra araştırmanın da kriz iletişimde önemli bir rolü vardır ve araştırma olmadan kriz süreci başarılı bir şekilde yönetilemez. İyi bir araştırma ve raporlamanın yanı sıra kriz öncesinde ilgili yöneticilere kriz eğitimlerinin ve simülasyonlarının verilmesi ve kriz el kitapçığının hazırlanması gibi hazırlıklar yaşanabilecek potansiyel krizlerin öngörülerek senaryolaştırılmasıyla yöneticileri de olası bir krize karşı hazırlıklı kılmaktadır. Kriz sonrasında ne kadar hasar alındığıyla ilgili süreçlerin değerlendirilmesi ve paydaşlarla ilgili bir algı araştırmasının yapılarak genel kanının ne yönde olduğunu belirlemek şirketin ileriki dönemlerde çalışmalarının hangi tonda yapacağını gösterir. Kriz iletişimi süreçleri yönetilirken ajans ve kurum arasında gizlilik ilkesi konusunda anlaşma sağlanmalı ve iki tarafında birbirinden bilgi gizlememesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler ajansı ile şirketin arasındaki iletişimin mesleki etik ilkeler doğrultusunda gizlilik içinde olması, kriz sürecinin proaktif olarak çözülmesi için gereken temel ilkelerden bir tanesidir. İletişim sektöründe karşılaşılan bir başka sorun da halkla ilişkiler ajanslarının birbirine yakın veya aynı sektörde yer alan markalara tek bir çatıda hizmet vermesidir. Bu

durum zaman zaman müşteri-ajans güven sorununu ortaya çıkarmakta ve kurumlar tarafından bilgi gizliliği konusu göz ardı edilmektedir. Bu anlamda sadece kurum tarafının değil ajans tarafının da bu tür konularda hassasiyet göstererek etik değerlerin bilincinde bir politikayla müşteri ilişkilerine yön vermesi gerekmektedir.

Kriz sonrasında kurumsal itibar açısından belirlenmesi gereken stratejilere bakıldığında krize ve krizin boyutuna, kurumun krizden ne kadar etkilendiğine, hedef kitlenin ne düşündüğüne bağlı olarak değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu dönemde krizi unutturacak büyüklükte bir iş yapmanın ve marka tarafındaki sorumlulukların büyük bir titizlikle yerine getirilmesi gerekmektedir. Tüm bu süreçlerde halkla ilişkiler profesyoneli, süreci analiz ederek kriz boyutuna göre aksiyon almalıdır. Krizin optimal düzeyde tutulması konusunda şeffaflık en önemli politikaların başında gelmektedir. Krizin optimum düzeyde tutulması için krizin hacminden fazla büyütülmemesi gerekmektedir.

Kriz yönetiminde en hassas konu başlıklarından bir tanesi olan medyayla olan ilişkilerdir. Bu bağlamda kurumun olduğu kadar halkla ilişkiler ajansının da güvenilir olması, halkla ilişkiler ajansının medya mensuplarını manipüle etmediğini ve kaynağı belli olmayan bir haber yaymadığını garanti altına alarak müşteri tarafına sağlanan güvenin medya tarafına da sağlanması gerekmektedir.

Medya mensuplarına karşı açık olunmasının öneminin yanı sıra sürekli erişilebilir olmak süreci daha doğru yönetmek için önemli bir ayrıntıdır. Bu süreçte şirket yetkililerinin de halkla ilişkiler profesyonelinin yönlendirmesi doğrultusunda ilerlemesi ve medya ile kontrolsüz bilgi paylaşmamaları doğru bir yöntem olacaktır.

Krizleri artık online ortam aracılığıyla da kontrol altına almak neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Etkileşime açık olan, tüketicinin de içerik üreticisi haline geldiği bu ortamda, krizin tamamen kontrolden çıkması olasılığı da yükselmektedir. Bu nedenden dolayı örgüt bazındaki bir krizde, örgütün interneti kendi lehine kullanmasını bilmesi gerekmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006:155'den aktaran Okkay, 2019:315). İletişim sektöründe çalışan halkla ilişkiler profesyonelleri de tam bu noktada dijital mecraların doğru bir şekilde doğru stratejiyle yönetilmesi gerektiğini düşünmektedir.

Sektör temsilcilerinin verdiği ortak görüŖte de anlaŖılıyor ki halkla iliŖkiler sektörünün dijital mecralara olan bakıŖ açısında 3 temel nokta göze çarpmaktadır:

- a) Dijital kanallar bir mecra olup halkla iliŖkiler stratejisinden ayrı olarak değerlendirilemez
- b) Dijital medya ile geleneksel medya arasındaki temel fark haberin yayılım hızı ve kitle yoğunluğudur.
- c) Hem dijitalde hem de geleneksel medyada yayılan krizler halkla iliŖkiler profesyonelinin bilgisi ve yönlendirmesi doğrultusunda gerçekteŖmelidir.



## KAYNAKÇA

- Akbayir, Z., Kuşay, Y., (2015, Oct. 29-31). “Sosyal Medyadan Krize Bakış: Otomotiv Sektöründe Kriz Dönemlerinde Sosyal Medyanın Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, *International Conference on Social Sciences and Education Research, Antalya, Türkiye, 1177-1193*.
- Aktuğlu, I. K. (2008). *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler* (2. b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Allen, M., & Caillouet, R. (1994). Legitimate Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis. *Communication Monographs*, 44-62.
- Andriole, S. J. (1985). High Order Corporate Crisis Management Corporate Crisis Management. S. J.Andriole. içinde USA: Petrocelli Boks.
- Arabacı, I. "STRATEJİK PLANLAMADA ÇEVRE ANALİZİ TEKNİK OLARAK PEST ANALİZ". *Qualitative Studies* 5 (2010): 38-49 <<https://dergipark.org.tr/en/pub/nwsaqual/issue/20071/213599>>
- Arslan, A. H. (2019). *Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği*. Havacılık Araştırmaları Dergisi, 1(1), 42-56.
- Aydede, C. (2005). *Halkla İlişkiler Kampanyaları* (4. b.). İstanbul: Mediacat.
- Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (1997). *Public Relations: The Profession and the Practice*. USA: Mc Graw Hill.
- Brockner, J., & James, E. (2008). Toward an Understanding of When Executives See Opportunity in Crisis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(7), 94-115.
- Burgaz, A. (2014). Halkla İlişkilerde Sosyal Medya Kullanımı ve Sosyal Medyada Pazarlama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carney, A., & Jorden, A. (1993, August). Prepare for Business-Related Crises. *Public Relations Journal*(49), 34-35.
- Cohen, J. (1999). Advising Clients to Apologize. *S. California Law Review*(72), 1009-1131.

- Coombs, W. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the 'Appropriate' Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 447-476.
- Coombs, W. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Coombs, W. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- crisis. (2010). Şubat 15, 2018 tarihinde <http://dictionary.reference.com/browse/crisis>, adresinden alındı
- Çetin, M., & Toprak, Y. E. (2016). *Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı*.
- Çöklü, Y. E. (2004). *Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi: Yeni İletişim Teknolojileriyle*. İstanbul: Set-Systems.
- Demir, Z. G., Karakaya, Ç., & Sümer, F. E. (2018). Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetimi: Krize Yanıt Verme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (30), 410-428.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. b.). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Ezzamel, M., & Bourn, M. (1990). The roles of accounting information systems in an organization experiencing financial crisis. *Accounting, Organizations and Society*, 15(5), 399-424.
- Günceller, B. (1998, Aralık 28). Problem Çözümünde Erken Uyarı Sistemi. *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, s. 16-17.
- Gürel, Tuğçe (2006). "Halkla İlişkiler Profesyonelleri, İletişim Fakülteleri Mezunlarında Neler Arıyorlar: Ajans Yöneticilerinin Bakış Açıkları" Kocaeli Üniversitesi, II.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu 27-28 Nisan 2006, Kocaeli.
- Hannan, M. (1993). *Yarının Rekabeti*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi Yayınları.
- Hearit, K. (1994, Summer). Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2), 113-125.
- Kadıbeşegil, S. (1997). *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?* (1. b.). Ankara: Mediacat.

- Kayış, C. (2016). KRİZ YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYA: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ (Doctoral dissertation, İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ).
- Kazancı, M. (2013). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler* (10. b.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kırcova, İ., & Enginkaya, E. (2015). *Sosyal Medya Pazarlama*. İstanbul: Beta Basım.
- Köksal, Y., & Özdemir, Ş. (2013). Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya'nın Tutundurma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 323-337.
- Kuşay, Y. (2016). Proaktif ve reaktif kriz iletişiminde alışveriş merkezlerinin iletişim stratejileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2).
- Leidar. (2017, Temmuz). *Leidar Insights Traditional vs. Social Media Crisis*.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Earlbaum: Mahwah.
- Mengi, Z. (2013). *Krizden Nasıl Kurtuldular*. Şubat 15, 2018 tarihinde <http://www.kigem.com/krizden-nasil-kurtuldular-.html> adresinden alındı
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi* (1. b.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Nudell, M., & Antokol, N. (1988). *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Toronto, Canada: Lexington Books.
- Okay, A., & Okay, A. (2005). *Halkla İlişkiler* (2. b.). İstanbul: Der Yayınları.
- Okkay, İ. KÜRESELLEŞEN DÜNYADA KRİZ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 308-317.
- Olson, J. (1999). *Organize Olma*. (S. Varmalı, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özgen, E. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*. İstanbul: Maviyağaç Yayınları.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of management Review*, 23(1), 59-65.
- Pıra, A., & Sahodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. London: Praeger Publishers.

- Sezer, B. U. (1998). *Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler*. Ankara: TODAİE.
- Soysal, M. (1994). Krizlerin En Büyük Faydası Fırsata Çevrilebilmeleridir. *İş Dergisi*(33), 8-12.
- Sturges, D. (1994). Communication Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. *Management Communication Quarterly*(7), 297-316.
- Sturges, D. L., Carrell, B. J., Newsom, D. A., & Barrera, M. (1991). Crisis Communication Management The Public Opinion Node and Its relationship to Environment Nibus. *SAM Advanced Management Journal*, 56(3), 22-23.
- Tağraf, H., & Arslan, N. (2003). Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşımı. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Taşdemir, E. (2011). Bütünleşik Pazarlama İletişimi Temelinde Sosyal Medya. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(3), 645-665.
- Tortop, N. (1993). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1-10.  
<http://www.ekocerceve.com/img/haberler/krizyonetimi.doc>. adresinden alındı
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- W.Weitzel, & Jonsson, E. (1989). Decline In Organization. *A Literature integration and Extantion Administrative*, 34, 97-104.
- Winer, R. S. (2008). *New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions*. New York: New York University.
- Yılmaz, R. A. (2005). Halkla İlişkiler Planlaması. R. A. Yılmaz içinde, *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

## 6. EKLER



## 6.1 EK A.1: Derinlemesine Görüşme Soruları

1. Kriz yönetiminde liderlik, yetki ve sorumluluk kime/hangi birime/hangi şirkete aittir?
2. Halkla İlişkiler profesyoneli (şirket içi ve dışı) yetki ve sorumluluğu nedir?
3. Halkla ilişkiler profesyoneli stratejik bir konumda mıdır? En temel görevi nedir? Karar merci midir?
4. Araştırmanın önemi nedir? Durum tespiti hasar tespiti, telafinin etkisi vb.?
5. Kriz doğmadan yapılması gerekenler nedir?
6. Kriz anında yapılması gerekenler nedir / nelerdir?
7. Kriz sonrasında orta ve uzun vadede yapılması gerekenler nedir / nelerdir?
8. Müşteriniz olan şirketler sizlerle kritik olan her bilgiyi paylaşıyor mu? Bilgi gizlediklerini düşünüyor musunuz?
9. Krizin optimal düzeyde tutulması ve kuruma zarar vermeyecek şekilde atlatılması için halkla ilişkiler profesyoneli hangi politikaları uygulamalıdır?
10. Halkla ilişkiler profesyonelinin kriz sonrasında kurumsal itibar açısından belirlemesi gereken stratejiler neler olmalıdır?
11. Halkla ilişkiler profesyoneli iletişimde olduğu kurum yetkililerinin krizi aşamadığı durumlarda hedef kitlenin güven ve desteği nasıl sağlamalıdır?
12. Kriz döneminde halkla ilişkiler ajansının medya ile olan ilişkisinde önemli olan faktörler nelerdir?
13. Dijital iletişim kanalları üzerinde yaşanan krizlerde halkla ilişkilerin rolü ve etkisi nedir?