

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLERANA BİLİM DALI

KRİZ İLETİŞİMİ VE SOSYAL MEDYA: MARKALARIN SOSYAL MEDYA KRİZ
İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET AYDIN

İSTANBUL 2023

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER ANA BİLİM DALI

KRİZ İLETİŞİMİ VE SOSYAL MEDYA: MARKALARIN SOSYAL MEDYA KRİZ
İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET AYDIN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ÇİSİL SOHODOL

İSTANBUL 2023

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER
Öğrencinin Adı Soyadı:	MEHMET AYDIN
Tezin Adı:	KRİZ İLETİŞİMİ VE SOSYAL MEDYA: MARKALARIN SOSYAL MEDYA KRİZ İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
Tez Savunma Tarihi:	HAZİRAN 2023

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet ÖNCÜ
Enstitü Müdürü

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

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Çisil Sohodol		
2. Üye (Kurum İçi):	Prof. Dr. İdil Karademirlidağ Suher		
3. Üye (Kurum Dışı):	Doç. Dr. Korhan Manvacıoğlu		



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad :

İmza :

TEŞEKKÜR

Tüm hayatım boyunca hem akademik kariyerimde hem de mesleki kariyerimde beni yalnız bırakmayan, gelişmeye ve ilerlemeye destek olan tüm aileme minnettarım.

Hayatımda aldığım her kararda arkamda duran ve beni iletişim sektörüyle tanıştıran babama, varlığıyla bana destek olan ve bugünlerimin mimarı anneme, ilk arkadaşım ve meslek yoldaşım ablama ve yol arkadaşım Duygu Kuş’a sonsuz teşekkürler.

Lisans dönemimden sonra kariyerimde yeni bir basamak olan yüksek lisans dönemimde, akademik anlamda gelişmeye katkıda bulunan ve “Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler” alanındaki yetkinliğimi geliştirmeye vesile olan Halkla İlişkiler bölümü Bölüm Başkanı Prof. Dr. İdil Karademirlidağ Süher’e,

Yüksek lisans tez sürecimde beni sabırla dinleyen ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Çisil Sohodol’a çok teşekkür ederim.

Mehmet Aydın

İstanbul, 2023

ÖZ

KRİZ İLETİŞİMİ VE SOSYAL MEDYA: MARKALARIN SOSYAL MEDYA KRİZ İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aydın, Mehmet

Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler

Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çisil Sohodol

Haziran 2023, 125 sayfa

“Kriz İletişimi ve Sosyal Medya” adlı çalışmada kurum ve kuruluşların sosyal medyadaki kullanımları, bu kullanımların kriz boyutları ve sosyal medya krizlerinin incelemesi gerçekleştirilmiştir. İletişim ve kriz iletişimi kavramları uzun yıllardır kurumsal alanlarda olan iki önemli kavram. Bu kavramlar teknolojik gelişmeler ile birlikte yeniden şekillenerek günümüze kadar ulaşmıştır. Öyle ki bu gelişmeler sadece teknolojik anlamda olmamış, toplumun beklentileri ve bireysel çıkarlar göz önünde bulundurularak; kriz ve kriz iletişimi kavramları sosyal medya mecralarına adapte olmuşlardır. Günümüzde artık erişimi kolay, hızlı, duyarlı, etkili ve dikkatli iletişim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bütün bu gelişmeler neticesinde sosyal medyanın yaygınlaşması ve tüm dünyada kullanılması sonucu kurum ve kuruluşlar da kurumsal kimliklerini bu mecralarda sergilemeye başlamışlardır. Böylelikle kurumların bir fırsat olarak gördükleri sosyal medya alanları günümüzde iletişim çalışmalarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

“Kriz İletişimi ve Sosyal Medya” adlı bu çalışmada kurum ve kuruluşların sosyal medyadaki varlıkları göz önünde bulundurularak, kriz iletişim stratejilerini ne oranda şekillendirmesi gerektiğine cevap aranmıştır. Sosyal medyadaki kriz iletişimi kavramının getirdiği yeni iletişim stratejileri bağlamında, ilgili kriz iletişimi stratejileri ve örnek sosyal medya kriz vakaları incelenerek sosyal medyadaki kriz iletişimi stratejileri ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Kriz, Kriz İletişimi, Sosyal Medya, Marka İletişimi.

ABSTRACT

CRISIS COMMUNICATION AND SOCIAL MEDIA: AN RESEARCH ON SOCIAL MEDIA CRISIS COMMUNICATION OPERATIONS OF BRANDS

Aydın, Mehmet

Marketing Communications and Public Relations

Master's Program

Thesis Advisor: Prof. Dr. Çisil Sohodol

June 2023, 125 page

In the work titled ‘‘Crisis Communication and Social Media’’, employment of social media by brands and crisis aspect of these employments are investigated. Communication and crisis communication terms are two important terms in the field. Terms in question are reached to the current era shaped by technological advancements. Although advancements in these terms are not solely technological; crisis and crisis communication terms are adapted to the social media by taking into consideration of personal benefits and expectations of society. Easy to Access, quick, sensitive, effective and cautious communication strategies are needed nowadays. Social media becoming more widespread and being used globally in result of all the advancements guided the brands to start showcasing their institutional identities in these channels. This way, social media which brands see as an opportunity, became an irreplaceable asset for communication operations and researchs.

In this work titled ‘‘Crisis Communication and Social Media’’, at which rate crisis communication strategies must be shaped is investigated by taking into account of presence of brands in social media. In the light of new communication strategies brought on by notion of crisis communication in social media; relevant crisis communication strategies and examples of social media crises are investigated and crisis communication strategies are addressed.

Keywords: Public Relations, Crisis, Crisis Communication, Social Media, Brand Communication

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TEŞEKKÜR	İV
ÖZ	V
ABSTRACT	VI
TABLO LİSTESİ.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ŞEKİL LİSTESİ	Xİ
BÖLÜM 1: GİRİŞ	1
BÖLÜM 2: KRİZ KAVRAMI	4
2.1 KRİZİN TANIMI.....	4
2.1.1 Krizin Bileşenleri.	7
2.1.2 Kaosun Tanımı.	8
2.2 KRİZİN SINIFLANDIRILMASI	9
2.3 KRİZİN NEDENLERİ.....	12
2.3.1 İç Çevre.....	13
2.3.1.1 Örgütsel yapı.	13
2.3.1.2 Yönetimden kaynaklı etkenler.....	14
2.3.1.3 Çalışanlardan kaynaklı etkenler.....	15
2.3.1.4 Bütçeden kaynaklı etkenler.	16
2.3.1.5 Teknik yetersizlikten kaynaklı etkenler.	17
2.3.1.6 İşletmenin ömründen kaynaklı etkenler.	17
2.3.3 Dış çevre.	18
2.3.3.1 Ekonomik kaynaklı etkenler.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.3.2 Teknolojik kaynaklı etkenler.....	19
2.3.3.3 Politika kaynaklı etkenler.....	20
2.3.3.4 Doğal afetlerden kaynaklı etkenler.	21
2.3.3.5 Uluslararası gelişmelerden kaynaklı etkenler.....	21
2.3.3.6 Rekabetten kaynaklı etkenler.	22
2.4 KRİZİN SÜRECİ.....	22
2.4.1 Kriz başlangıç dönemi.	26

2.4.2 Kriz dönemi.....	28
2.4.3 Kriz sonrası dönem.....	30
2.4.4 Kriz süreçleri yaklaşımları.....	31
BÖLÜM 3: KRİZ İLETİŞİMİ.....	33
3.1 KRİZ İLETİŞİMİNİN TANIMI	33
3.2 HALKLA İLİŞKİLERDE KRİZ STRATEJİLERİ	35
3.2.1 Halkla ilişkilerde kriz iletişimi teorileri.....	38
3.2.1.1. Durumsal kriz iletişimi teorisi (SCCT).....	38
3.2.1.2 İmajın yeniden inşası teorisi.....	43
3.2.1.3 Kurumsal savunca teorisi.....	47
3.2.1.4 Retoriksel arena teorisi (Rhetorical Arena Theory).....	50
3.2.1.5 Sosyal aracılı kriz iletişimi modeli (SMCC).....	53
3.2.1.5.1 Sosyal aracılı kriz iletişimi modeli ve duygular.....	56
3.2.1.5.2 Sosyal aracılı kriz iletişimi kuramı, sosyal medya ve influencer kavramı.....	57
BÖLÜM 4: SOSYAL MEDYA ARAÇLARI VE KULLANIMI.....	59
4.1 İNTERNETİN VE YENİ MEDYANIN GELİŞİMİ	59
4.2. SOSYAL MEDYA KAVRAMI.....	61
4.2.1 Sosyal medya ve geleneksel medya.....	63
4.2.2 Sosyal medyanın işlevsel özellikleri.....	66
4.3 SOSYAL MEDYA ARAÇLARI.....	69
4.3.1 Bloglar.....	69
4.3.2 Mikrobloglar.....	71
4.3.2.1 Twitter.....	72
4.3.3 Medya paylaşım siteleri.....	73
4.3.3.1 Youtube.....	73
4.3.3.2 Diğer medya paylaşım siteleri.....	74
4.3.4 Wikiler.....	75
4.3.4.1 Wikipedia.....	76
4.3.5. Sosyal ağ siteleri.....	77
4.3.5.1 Facebook.....	79
4.3.5.2 Instagram.....	81

4.3.5.3 Tiktok.....	83
4.3.5.4 LinkedIn.	85
4.3.6 Sanal dünyalar.	86
4.3.7 Çevrimiçi topluluklar.....	87
BÖLÜM 5: SOSYAL MEDYA VE KRİZ İLETİŞİMİ.....	88
5.1 SOSYAL MEDYA AÇISINDAN KRİZ İLETİŞİMİ KAVRAMI	88
5.2 SOSYAL MEDYA VE KRİZ İLETİŞİMİ YÖNETİMİ	91
BÖLÜM 6: SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİYLE İLGİLİ UYGULAMA	
ÖRNEKLERİ	95
6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	95
6.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	95
6.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	96
6.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	96
6.5 DARDANEL’İN “BU AKŞAM MAKARNAYA KOYUYORUZ” PAYLAŞIMI VE SOSYAL	
MEDYA KRİZİ İNCELEMESİ.....	97
6.5.1 Dardanel hakkında.	97
6.5.2 Dardanel sosyal medya krizi.	97
6.5.3 Değerlendirme.	99
6.6 STARBUCKS ŞANLIURFA DEPREMİ KRİZ İNCELEMESİ.....	102
6.6.1 Starbucks hakkında.....	102
6.6.2 Starbucks sosyal medya krizi.	102
6.6.3 Değerlendirme.....	107
6.7 FAİRY BERNA LAÇIN KRİZİ İNCELEMESİ	109
6.7.1 Fairy hakkında.....	110
6.7.2 Fairy Berna Laçın krizi.	110
6.7.3 Değerlendirme.....	113
6.8 UNITED AIRLINES OVERBOOKING KRİZİ İNCELEMESİ	114
6.8.1 United Airlines hakkında.	115
6.8.2 United Airlines overbooking krizi.	116
6.8.3 Değerlendirme.....	120
BÖLÜM 7: SONUÇ	122
KAYNAKÇA	126

TABLO LİSTESİ

TABLolar

Tablo 1 Organizasyonel Krizin Temel Bileşenleri	7
Tablo 2 Ulmer, Sellnow ve Seeger’ın Kriz Sınıflandırması	10
Tablo 3 Üç Aşamalı Yaklaşım Göre Kriz Yönetimi ve İletişimi Stratejiler	Error!
Bookmark not defined.	
Tablo 4 Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Tepki Stratejileri.....	43
Tablo 5 İmajın Yeniden İnşası Stratejisi.....	44
Tablo 6 İnternet Ağının Değişimi.....	61
Tablo 7 Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Arasındaki Farklar	65
Tablo 8 We Are Social Dijital 2023 Raporu	78
Tablo 9 Starbucks Sosyal Medya Krizinin Değerlendirilmesi.....	109
Tablo 10 Fairy TVC Reklam Stratejisi	113
Tablo 11 United Airlines Overbooking Krizi’nin Kronolojik Sıralaması	117

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Krizin Oluşumu.....	12
Şekil 2 Kriz Yönetim Süreci	26
Şekil 3 Durumsal Kriz İletişimi Teorisi	40
Şekil 4 Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Modeli.	54
Şekil 5 Bal Peteği Benzetmesiyle Sosyal Medyanın İşlevsel Özellikleri.	67
Şekil 6 We Are Social Dijital 2023 Facebook Kullanıcı Sayısı Raporu.....	80
Şekil 7 We Are Social Dijital 2023 Instagram Ekran Süresi Raporu	82
Şekil 8 We Are Social Dijital 2023 Tiktok Popülasyonu Raporu	84
Şekil 9 Dardanel 11 Haziran 2021 EURO 2020 Paylaşımı.....	98
Şekil 10 Dardanel Krizine Sosyal Medya Kullanıcılarının Yorumları 1	98
Şekil 11 Dardanel Krizine Sosyal Medya Kullanıcılarının Yorumları 2	99
Şekil 12 Dardanel 12 Haziran 2021 Basın Bildirisi.....	99
Şekil 13 Dardanel Basın Bildirisine Sosyal Medya Kullanıcılarının Tepkisi.....	101
Şekil 14 Starbucks Krizine Sosyal Medya Kullanıcılarının Yorumları 1	103
Şekil 15 Şanlıurfa Depremine İlişkin Starbucks Destek Mesajı	104
Şekil 16 Starbucks Destek Mesajına Sosyal Medya Kullanıcılarının Yorumları 1 ..	105
Şekil 17 Starbucks Destek Mesajına Sosyal Medya Kullanıcılarının Yorumları 2 ..	105
Şekil 18 Starbucks'tan Boykot Tepkilerine İlk Yanıt 1	106
Şekil 19 Starbucks'tan Deprem Felaketine İlişkin Bağış Açıklaması	106
Şekil 20 Starbucks'ın Gerekçelendirme Stratejisi	107
Şekil 21 Berna Laçın'ı Boykot Tweetleri Örnek 1	111
Şekil 22 Berna Laçın'ı Boykot Tweetleri Örnek 2	111
Şekil 23 Fairy Boykot Tweet'leri Örneği.....	111
Şekil 24 Berna Laçın Savunucularının Tweetlerine Örnek 1	112
Şekil 25 Berna Laçın Savunucularının Tweetlerine Örnek 2.....	112
Şekil 26 Fairy Türkiye Instagram Hesabı	113
Şekil 27 Dr. Dao United Airlines Görevlileri Tarafından Şiddet Uygulanarak Yerinden Kaldırılıyor.....	116

Şekil 28 10 Nisan 2017 United Airlines Overbooking Krizi Açıklaması.....	119
--	-----



Bölüm 1

Giriş

Geçmişten bugüne doğru bir yolculuk yapacak olsaydık, hedef kitlelerin ve iletişimin dijitalleştiğini rahatlıkla görebilirdik. İnternetin medyayla birleşmesiyle birlikte sosyal yaşam, hedef kitle ve iletişim kanalları yeni bir yapılandırılma sürecine girmiş ve günümüzdeki halini almıştır. Dijitalleşmeyle birlikte hayatımıza giren sosyal medya, kitlesel bir yapı haline gelmiş ve toplumun vazgeçilmez bir unsuru olmuştur. Böylece toplumlar hızlı bilgi alışverişini çeşitli sosyal medya uygulamaları üzerinden gerçekleştirebiliyorlar ve geleneksel medyadan ziyade sosyal medyada gündemi istedikleri doğrultuda şekillendirebiliyorlar. Böylece iletişimin dijital anlamda boyut atlamasıyla sosyal medya kitle iletişim araçlarının rolünü üstlenmeye başlamış, Marshall McLuhan'ın da bahsettiği gibi sosyal medya, ortamdaki bağımsız olarak hareket etmekte ve dünyayı küresel bir köy olarak görmektedir.

Sosyal medyanın milyonlarca insana rahatlıkla ulaşabilmesi ile birlikte ve iletişim gücünün son derece fazla olmasıyla birlikte kurumlar sosyal medya platformlarını ticari bir fırsat olarak görmüşlerdir. Bu doğrultuda sosyal medya platformları markalara; hedef kitlelerine ulaşma, reklam planlamaları yapma, hedef kitle analizleri oluşturma, reklam maliyetlerini somutlaştırma fırsatlarını sunmuşlardır. Böylece markalar için sosyal medya; 7/24 çalışan, mekana bağlı kalınmayan, kullanıcıları için her yerde var olabilen reklam alanları haline gelmiştir. Marka ve tüketici arasındaki iletişimin dijital anlamdaki evrimiyle birlikte, tüketici deneyimi de sosyal medyanın bir parçası haline gelmiştir. Tüketiciler; çeşitli bloglar, şikayet sayfaları, markaların resmi sayfaları veya kendi hesaplarında paylaşımlar yaparak deneyimlerini sosyal ağlarına aktarmaktadırlar. Bu doğrultuda her kullanıcı kendi medyasının patronu haline gelmiştir. Sosyal medya kullanıcıları dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar bir olay hakkında milyonlarca insanı oturdukları yerden haberdar edebilirler. Olumlu veya olumsuz yorumları, haber niteliği taşıyan bilgileri sosyal medya aracılığıyla saniyeler içerisinde paylaşan kullanıcılar, markalara hiç yaşamadığı bir kabusu bir tıkla yaşatabilirler. Tüketicilerin sosyal medyadaki aktif varlığı ile birlikte oluşabilecek herhangi bir kriz gün geçtikçe daha çok risk oluşturmakta ve markalar için kontrol edilmesi güç hale gelmektedir. Bu doğrultuda kriz iletişiminin

varlığı ve başarılı bir kriz iletişimi sürecinin geçirilmesi markalar için tahribatı en aza indirecek en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir.

Markalar, kurumlar veya kuruluşlar için beklenmedik bir gelişmenin doğuracağı olumsuz neticeler her zaman bir tehdit unsuru olmuştur. Geçmişten günümüze kadar gelen ve internet çağının hayatımıza girmesiyle de tehdidi markalar tarafından daha şiddetli hissedilen, istenmeyen ve aniden gelişen olaylar bütününe kriz denir. Krizler; internet çağının varlığı, sosyal medya kullanımının yaygınlaşması ve enformasyon çağının başlaması ile birlikte kontrolü daha zor ve markalarda bıraktığı tahribatı daha fazla olan olaylar bütünü haline evrilmiştir. Sosyal medyanın dakikalar içerisinde milyonlarca kullanıcıya ulaşabilmesi ile birlikte, kriz iletişimi artık kurumlar için en önemli ve temel ihtiyaçlar arasında yerini almıştır. Markalar için kriz riski barındıran unsurların sosyal medya tarafında da çalışılması gerektiği, kriz iletişimi faaliyetlerinin sosyal medyadaki rolleri, doğru bilginin en hızlı ve güvenilir biçimde sosyal medyada nasıl aktarılması gerektiği göz ardı edilmemesi gereken önemli unsurlar haline gelmiştir. Sosyal medyadaki krizlerin varlığı doğru bilgiye ulaşma konusunda markaları en fazla zorlayacak konuların başında gelmektedir. Enformasyonu ve hızlı bilgi servisini sağlayan sosyal medya kullanıcıları aynı zamanda da dezenformasyonu beraberinde sürükleyebilir. Bu doğrultuda markaların sosyal medyada karşılaşacağı herhangi bir kriz durumunda hazırlıklı olmaları, gerçek bilgiyi en hızlı şekilde tek bir sosyal medya hesabı üzerinde bütün sosyal medya platformlarına aktarmaları gerekmektedir. Krizler sosyal medya çağıyla birlikte ne kadar reaktif davranırsa da risk yönetimi ve planlamasının da dahil olmasıyla aslında kriz yönetimi süreci proaktiftir.

Bir krizin yarattığı en büyük sorunlardan biri tüketicinin markaya olan güven problemiyle alakalıdır. Öyle ki, en başarılı kriz iletişiminde bile markalar mevcut tüketicilerinin birçoğunu kaybedebilirler ve güvenilirmez damgası yemekten kaçınamayabilirler. Coombs'a (2015) göre sosyal medya kriz yönetimi konusunda başarılı olamamak paydaşlar arasında bir şüphe uyandırırken, kriz anında daha hızlı yanıt verenlerin güven algısı pekişmektedir. Böylece hızlı iletişimin hedef kitleye dolaysız olarak aktarılmasıyla hem kriz iletişim sürecindeki güven pekişecektir hem de krizlerde ortaya çıkacak olan dezenformasyonların önüne geçilmiş olacaktır. Freberg'e (2012) göre dezenformasyonun yayılmasını önlemek amacıyla paydaşlara

çok hızlı bir şekilde kurumların ve kuruluşların meşruluğunu destekleyen mesajların hızlı atılması da güvenilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu mesajların oluşturulması için ve tüm operasyonun yürütülmesi için kriz iletişiminin son derece titizlikle ilerletilmesi büyük önem taşımaktadır.

Kriz iletişiminin sosyal medya ile bağlantısının ele alındığı bu çalışmada; kriz iletişimi kavramı temel alınarak, markaların sosyal medyadaki kriz iletişimine dair çalışmaları, enformasyon çağıyla birlikte evrimleşen kriz iletişimi stratejileri ve sosyal medyada gerçekleşen krizlerin değerlendirmeleri ele alınmıştır.



Bölüm 2

Kriz Kavramı

2.1 Krizin Tanımı

Kriz kavramının birçok tanımının olmasıyla beraber, gelişen iletişim stratejileriyle ve dijitalleşmeyle birlikte, bu tanımlara daha niceleri de her geçen gün eklenmektedir. Online krizin doğuşu, dijitalleşmeyle birlikte sosyal medya kullanımının yaygınlaşması, enformasyon çağıyla birlikte haberlerin yayılma hızının artması ve bu doğrultuda markaların krizlerle mücadele etme şekillerinin evrilmesi neticesinde, farklı kriz tanımları yapılmaktadır.

Genel ve basit bir tanım yapmak gerekirse kriz bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşen olaylar arasındaki büyük uyumsuzluk durumu demektir.

Etimolojik olarak incelendiğinde kriz kavramı Yunanca'da ayrılmak anlamına gelen *krisis* sözcüğünden gelmektedir. Dikkat çekici bir özellik olarak ise kriz Çin yazılarında 2 farklı sembolde ifade edilmektedir. Bu iki sembol *fırsat* ve *tehlikedir* (Pira ve Sohodol, 2008, s.23). Bu kavramları göz önünde bulunduracak olursak krizlerin tehdit unsuru; kurumların itibarını zedeleyen, gerçekleşen olayla kurum arasında büyük uyumsuzlığa sebep olan, sonuçları itibar kaybı ve maddi kayıp olan, olumsuz etkiye sebebiyet veren her türlü durumdur. Fakat bütün krizlerin önlenme olasılığının bulunmamasına rağmen, birçok krizin önüne geçilmesi kriz işaretlerinin doğru algılanmasıyla mümkün olacaktır (Coombs, 1999, s.17). Bu durum da beraberinde krizin fırsat unsurunu getirecektir. Krizlerin tehdit ya da fırsat kavramlarıyla beraber hareket etmesinin en temel sebebi kriz iletişim stratejilerinin başarı seviyesiyle alakalıdır. Yöneticiler, iletişim uzmanları, CEO'lar, marka sahipleri vb. kişilerin başarılı bir kriz iletişimi süreci geçirmelerine bağlı olarak, krizlerin fırsat veya tehdit unsurları markalara yansımaktadır.

Sözlüklere göre bir inceleme yapmak gerekirse kriz kavramı Türk Dil Kurumu'na göre "*bunalım ve buhran durumu*" olarak tanımlanmaktadır.

Oxford Sözlüğü ise kriz kavramını “*daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası*” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda krizlerin iyi ve kötü kavramlarından birini tercih etmesinde başarılı bir yönetim anlayışının varlığı çok önemlidir.

Sözlük tanımları ve etimolojik yaklaşımların haricinde kriz birçok kez tanımlanmıştır. Bu durumda belli başlı kriz tanımlarını sıralamak gerekirse;

- i. Tehdit edici koşula karşı mücadele edebilmede yetersiz kalma (Mitroff ve Pearson, 1993, s.92’den aktaran Pira ve Sohodo1, 2008, s.24),
- ii. Kuruluşun hiç ummadığı bir zamanda karşılaştığı, kuruluşun itibarının ve imajının zedelenmesine sebep olan bir durum (Peltekoğlu, 2016, s.454),
- iii. Bir örgütün pazardaki itibarına, onun müşteri ilişkilerine ve tüm finansal durumlarına olumsuz etkisi (Reid, 2000, s.2),
- iv. Bir örgütün eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı gurupları ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel bakımdan örgütün lehine olmayan bir olay (Regester, 1989).

şeklinde ele almak mümkün olacaktır.

Dijital dönüşüm ve sosyal medyanın toplumun vazgeçilmezi olmasıyla birlikte kriz kavramı da günümüzde dijital anlamda tekrar tanımlanması gerekmektedir. Bu bağlamda günümüz kriz kavramına ek olarak online kriz kavramının da eklenmesiyle artık kurumların krizlere ve kriz yönetimlerine farklı bakış açılarıyla bakma gerekliliği ortaya çıkmıştır (Gümüsel, 2011).

Geniş çerçevede krizin tanımını yapacak olursak; tehdit unsuruna karşı risk çalışmalarının ve öngörü potansiyelinin yetersizliğinden yola çıkan, kurumların potansiyel ve ortalama işleyişime sekte vuran, bazı durumlarda kurumların yaşamlarını bitirebilen, beklenmedik sonuçlar doğurmasıyla kurum içi kargaşaya

neden olan, sadece hedef kitlesini değil tüm paydaşlarını olumsuz etkileyebilecek olan, başarılı iletişim stratejilerinin yürütülmesine bağlı olarak tahribatı kalıcı ya da geçici olan, kurumların itibarını zedeleyen, maddi kayıplara sebebiyet verebilen ve büyük güven kayıplarına yol açabilen olaylar bütününe kriz denir.

Bütün tanımları dikkate alacak olursak kriz; bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzeyini tehdit eden bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur (Pira ve Sohodol, 2008, s.25).

Krizler günümüzde çoğunlukla sosyal medya platformlarında topluma hızla servis edilen paylaşımlar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kurumların düzenli olarak medya yansımalarını ele almaları, kriz operasyonlarını sosyal medya hesapları üzerinden nasıl bir planlamayla yönetecekleri konusunda daima hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Enformasyon çağında olmamız ve sosyal medya paylaşımlarının hızla topluma yayılması göz önünde bulundurulduğunda sosyal medyada risk yönetimi markalar için oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. *Online kriz* kavramının ortaya çıkışıyla birlikte kriz kavramını tekrar tanımlayacak olursak; kuruluşlarla alakalı fakat kuruluşlarla örtüşmeyen olumsuz olayların dijital platformlarda ya da geleneksel medyada yayılması ve duyulmasıyla kuruluşları olumsuz etkileyen olaylar zinciridir.

Literatüre göre bir değerlendirme yapacak olursak krizler birçok psikolojik veya fiziksel sorunları beraberinde getirerek kurumların zararına yol açabilmektedirler. Fakat halkla ilişkiler açısından krizi değerlendirirken her açıdan olayı izlemek önemli bir konudur. Krizler tek bir noktadan yayılsa bile zaman içerisinde çok komplike ve karmaşık bir hal alabilmektedirler. Bu sebepten dolayı bir krizin toplumun farklı kesimlerine farklı şekilde etki edeceğini unutmamak gerekmektedir. Diğer bir deyişle krizler, olaylara yaklaşım şekillerine göre değişiklik göstermektedirler. Örnek vermek gerekirse, bir kurumun birkaç kişiyi işten çıkarma politikası izlediğini düşünelim. Kurumun gözünde durumu ele aldığımızda; ekonomik koşullar ve kurumun ekonomik verileri dikkate alınarak bu hareketin gerçekleştiği, işten çıkarmaların ekonomik sıkıntılardan dolayı meydana geldiği ve yapılması şart

olan bir eylem olduğu kanaati hakim olacaktır. Böylelikle kurum hedeflediği ekonomik verilere tekrar ulaşabilecek ve istikrarı sağlayabilecektir. Çıkarılan işçilerin gözünden durumu ele alacak olursak; birey işten çıkarıldığı için yeni bir iş bulma sürecine girecektir. Böylelikle çıkarılan işçiler için kaotik bir süreç ve kriz beraberinde gelebilir çünkü geçim ve para kazanma zorunluluğu hisseden birey içerisinde bulunduğu ve aniden gelişen olumsuz durumdan kurtulmak zorundadır. İşten çıkarılmayan ve hala kurumda çalışmaya devam eden diğer bireyler açısından durumu ele alacak olursak; arkadaşları için krize sebep olan işten çıkarmaları fark eden bireyler işsiz kalma durumuna düşmemek için daha fazla kuruma faydalı olmaya çalışacaklardır. Bu da bireylere krizi önceden öngörme imkanı sunarak belli başlı tedbirler almasına yardımcı olacaktır. Sonuç olarak krizler, etki ettikleri çevrelere, bireylere, toplumlara göre farklılıklar gösterebilir. Bu durumda krizler halkla ilişkiler açısından farklı açılardan ele alınarak, detaylı araştırmalar ve risk yönetimleri gerçekleştirilerek, farklı görüşlerin varlığı dikkate alınarak çalışılmalıdır.

2.1.1 Krizin bileşenleri.

Tablo 1

Organizasyonel Krizin Temel Bileşenleri

BEKLENMEDİK	Krizler büyük ölçüde öngörülemeyen, ve beklenmedik olan gelişmelerdir. Bu sebepten dolayı krizler kurumlar tarafından büyük bir kargaşayla ve kaosla karşılanır.
RUTİN DIŞI	Kurumlar bir organizasyonu gerçekleştireceğinde planlar dahilinde hareket etmektedirler. Fakat krizler rutin dışı olduklarından dolayı, kurumlar iletişim planlamalarını tekrar gözden geçirmeli ve benzersiz tedbirler almalıdır.
BELİRSİZLİK ÜRETMEİ	Krizler beklenmedik ve rutin dışı olduklarından dolayı kurumlar tarafından yoğun bir belirsizlikle karşılanır. Ne kadar araştırma ve planlama yapılırsa yapılsın krizlerin yarattığı belirsizlikle uzun süre devam edebilir.

Tablo 1 (devam)

FIRSATLAR YARATMASI	Krizlerin temelde <i>fırsat</i> ve <i>tehdit</i> anlamlarına geldiğini tekrar hatırlayacak olursak, yeni avantajları beraberinde getirerek, öğrenme ya da yeni stratejik hamleler yaparak kurumlar krizleri fırsata çevirebilirler.
İMAJİ TEHDİT ETMESİ	Krizler kurumlar için yıpratıcı, imaj ve itibarı zedeleyen sonuçlar doğurabilir. Hatta öyle ki krizler büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda kurumların tamamen hayatlarına son verebilir.

Tablo 1’de belirtildiği üzere *organizasyonel krizin temel bileşenleri* 5 ana başlıktan oluşmaktadır. Krizlerin gerçekleştiği ortamlar, başarılı bir kriz iletişimi stratejisi, krizin çeşitleri, krizin evreleri ve daha birçok değişkene göre Tablo 1’de belirtilen bileşenler, krizlere göre değişkenlik gösterebilirler. Örnek vermek gerekirse bir kriz beklenen bir sebepten dolayı meydana gelirse kurum için bu durum bir fırsata dönüşebilirken, başka bir krizde bir başka kurumun yaşamına son verebilir. Bu bağlamda krizlerin çeşitlerine göre bileşenlerin farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

2.1.2 Kaosun tanımı. Birçok kriz tanımından sonra, krizin şiddetine bağlı olarak, kurumların krizle olan mücadelelerinin kuvvetle muhtemel büyük yıpranmalarla sonuçlandığı kanısına varmak mümkündür. Bu bağlamda krizin hangi mekanda gerçekleştiği önemli olmaksızın, eğer bir kriz durumu varsa; kurum içinde, medya iletişiminde ve kulaktan kulağa yayılan bilgilerde bir *kaos* hakimdir. Böylelikle kriz kavramı *kaos* ve *kaotik* kavramlarını da beraberinde getirmektedir.

Türk Dil Kurumu’na ve Oxford Sözlüğü’ne göre kaos, *kargaşa* anlamına gelmektedir. Kaos kavramı fizikte ve evrenin işleyişiyle alakalı çalışmalarda çok daha farklı tanımlamaları beraberinde getirir de gündelik hayatta beklenmedik düzen karşısında yaşanan dağılma ve kargaşa hali anlamına gelmektedir.

Kaos ve kaotik yapı kavramlarının ne kadar tanımı yapılsa ve bilgisayar ortamında süreç planlansa da bilinmezlik bilinmezlik bu iki kavram için hala geçerlidir ve kaos kavramının temelinde bilinmezlik yatmaktadır. Bu bağlamda kriz ve kaos kavramlarını birlikte ele alacak olursak, kriz kavramı ne kadar risk yönetimi yapılsa yapılsın yine de kriz anında kaotik bir süreci beraberinde sürükleyebilir. Bu sebepten dolayı kriz ve kriz sonrası süreçler için kaosun ve kaotik ortamların kaçınılmaz olduğunu varsayarsak, başarılı bir kriz iletişimi stratejisi için kabul edilebilir ve gerçekçi sonuçlar; krizden hiç etkilenmemek değil krizden en az hasarla ayrılmaktır. Kaotik süreçlerde düzen tamamen parçalandığı için öngörülebilir çalışmalar büyük ölçüde silikleşecektir. Cremer'e göre (1998, s.197) süreç sırasında ortaya çıkan global yapı sürecin başındaki koşulların en ufak ayrıntılarından yola çıkarak oluşur ama yine de önceden tahmin edilemezlik özelliği taşır.

2.2 Krizin Sınıflandırılması

Kriz tanımında görüldüğü üzere farklı tanımlar bulunmaktadır. Aynı farklılıklar kriz çeşitlerinde de geçerlidir. Kurumların krizlere farklı bakış açıları, farklı sektörlerin varlıkları ve farklı disiplinlerin varlığı krizin çeşitlerinde farklı sınıflandırmaları beraberinde doğurmuştur.

Krizler belirsizlikler ve kaotik süreçlerle var oldukları için, kriz planlamalarının daha etkin kılınması ve belirsizliklerin minimize edilmesi için birçok kriz sınıflandırılma çalışmaları yapılmıştır (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011, s.10). Böylelikle krizlerin çözümünde alınacak hızlı önlemler, kriz planlama çalışmaları, taktiklerin hazırlanması ve yöneticilerin doğru karar verme aşamaları için krizlerin sınıflandırılması önemli bir rol oynamaktadır. Krizlerin sınıflandırılması konusunda en temel ayırım Ulmer, Sellnow ve Seeger'e göre kasıtlı (insani nedenlerden dolayı) ve kasıtsız (dış nedenlerden dolayı) olarak yapılmıştır (2011, s.10). Bu bağlamda kasıtlı ve kasıtsız ayırımını temel alacak olursak kasıtlı krizler kurumun zararı için bilerek ve isteyerek hazırlanmış krizler, kasıtsız krizler ise kurumun tahmin edemediği belirsizliğin fazlaca hakim olduğu kriz türleridir. Krize neden olan olayların kasıtlı ya da kasıtsız olarak gerçekleştiği kriz iletişim stratejisinde büyük önem taşımaktadır çünkü Çınarlı'ya göre krize neden olan olayın bilinmesi sorumluluğun yönünün ve boyutunun tespiti açısından önem arz etmektedir (2016, s.32).

Tablo 2

Ulmer, Sellnow ve Seeger’ın Kriz Sınıflandırması

<u>Kasıtlı Krizler</u>	<u>Kasıtsız Krizler</u>
Terörizm	Doğal afetler
Sabotaj	Salgın hastalıklar
İş yerinde şiddet	Beklenmedik teknik sorunlar
Çalışanlarla zayıf ilişki kurulması	Ürün hatası
Zayıf risk yönetimi	Ekonomik gerilme
Şirketin kendi iradesi dışında yönetilmesi	
Etik dışı liderlik	

ABD’deki Kriz Yönetim Enstitüsü ise krizi 4 ana başlıkta sınıflandırmıştır. Bunlar;

- Tabii afetlerin neden olduğu krizler,
- Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler,
- İnsan hatalarından kaynaklanan krizler,
- İdari kararların ya da kararsızlıkların yol açtığı krizlerdir (Kadıbeşegil, 2002, s.38).

Literatürde krizlerin sınıflandırılması sadece çıkış nedenlerine bakılarak değil, kriz sürecine odaklanılarak yapılan sınıflandırma çalışmaları da mevcut. Bu bağlamda Cutlip, Center ve Broom’un kriz sınıflandırması önemli bir rol oynamaktadır. 3 başlıkta toplanan sınıflandırma çalışması şu şekildedir (Cutlip, Center ve Broom, 1994’ten aktaran Çınarlı, 2016, s.31-32):

- Ani Krizler:* Beklenmedik anda gerçekleşen, cevap süresinin çok kısıtlı olduğu ya da hiç olmadığı, ölümcül olabilen krizlerdir.
- Gelişen Krizler:* Ani krizlere göre daha yavaş gerçekleşen bu krizler araştırma ve planlama yapılmasına olanak tanımaktadır. İçten içe gelişmeler de bu krizler de aniden meydana gelmektedirler.
- Süregelen Krizler:* Söylenti ve spekülasyonların ağızdan ağıza yayılmasıyla oluşan, etkisi yıllar boyu sürebilen kriz türleridir.

Lerbinger (1997) ise krizin sınıflandırmasını yaparken kötü niyet kaynaklı, çarpık yönetimden kaynaklı, teknoloji kaynaklı, doğal kaynaklı, yanıltma kaynaklı, suistimal kaynaklı ve çatışma kaynaklı olarak değerlendirmektedir. Doğal krizler sel orman yangını deprem vb., teknolojik krizler doğru olmayan teknolojik uygulamalar, ürün hilesi, dedikodu ve çarpıtma ise kasıtlı kriz türleridir. Çarpık yönetim ve görevi suistimale bağlı krizler yönetsel becerilerle alakalı kriz türleridir (Lerbinger, 1997).

Krizlerin çeşitleri yıllar geçtikçe yeniden değerlendirilmekte ve tanımlanmaktadır. Kurumları kültür değerlerindeki değişiklikler, teknolojik değişiklikler, toplumsal değişiklikler, ekonomik değişiklikler kriz çeşitlerinin güncellenmesine neden olmaktadır. Hatta krizlerin kendileri bıraktıkları etki neticesinde geçmişe dönük çeşitlendirme kavramlarının tekrar sorgulanmasına neden olabilir.

Kriz tanımları literatürde çokça farklılık göstermektedir. Bu tanımların hepsinin temel amacı kriz yönetiminin başarılı geçmesine hizmet etmektir. Bir krizle karşılaşılması durumunda verilecek olan cevabın krizin sınıfına göre olması gerekmektedir. Her bir kriz çeşidi kendi içerisinde farklı kriz iletişim stratejilerine sahiptir. Lukaszewski, kendi sektörlerinde bulunan yöneticilerin potansiyel krizlerini belirleme ve bunlara kriz planlaması oluşturabilme imkanı tanıyan 5 ana madde sıralamıştır (Lukaszewski, 2013, s.17). Bu sınıflandırma *yerel olaylar, eylemsel krizler, eylemsel olmayan krizler, web tabanlı saldırılar ve rekabetçi hedef alma* şeklindedir. Bu sınıflandırmaların hepsinin ortak özelliği *söylentilerdir*. Söylentiler, yalan haberler, dezenformasyonlar bir krizin kontrolden çıkmasına ve uzun süreler markanın olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Geçmişte yayılması zaman alan söylentilerin günümüzün teknolojileri göz önünde bulundurulduğunda yayılma hızı çokça artmıştır. Bu durum markaların söylentilerle ve yalan haberlerle başa çıkmasını zorlaştırmıştır çünkü internet ortamında tüm kullanıcılar söylentiye katkıda bulunabilir ve bu katkı dünya çapında olabilir.

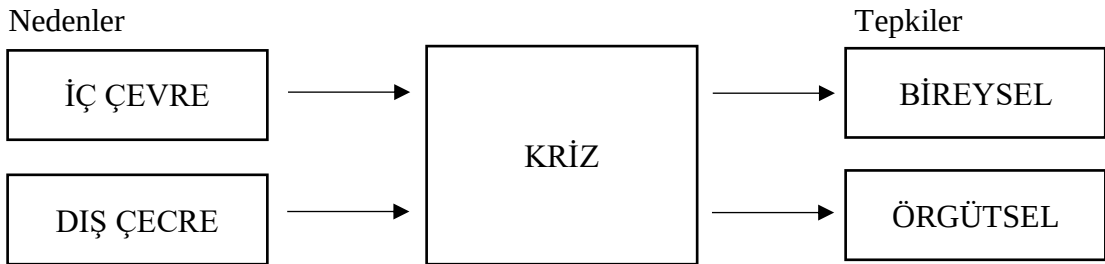
Küreselleşmenin varlığıyla birlikte kurumlar krizlere karşı daha savunmasız hale gelmişlerdir ve krizlerle başa çıkılması daha güç olmuştur. Bu bağlamda kriz sınıflandırmalarının önemini bir kez daha hatırlatmakta fayda vardır. Kaotik krizler, belirsizlikler ve kontrol edilmesi zor bilgiyi yayma sürecinde, durumu sadeleştirecek

olan ve kriz iletişim stratejisine başlandığında yapılacak olan krizin sınıflandırılmasıyla sönümlendirilebilir. Bu anlamda *iftiraların, yalan haberlerin, dezenformasyonların, söylentilerin* ve kurumların var oldukları sektörün dinamiklerinin dikkate alınması, kriz sınıflandırmalarına dahil edilmesi gereken önemli hususlardandır.

Sonuç olarak krizler aniden gelişerek birçok sebepten beslenip kurumları zor duruma sokabilir. Bu durumda içinde bulunan krizi anlamak, krizin çeşidine göre hareket etmek, kriz öncesi süreç için ise hizmet edilen sektör dikkate alınarak risk yönetimi çalışmaları yapmak gereklidir. Kurumlar risk analizi çerçevesinde hareket ederler ve kendi kurumlarını, sektörü, hedef kitlesini, potansiyel krizlerini tanımlayabilirlerse olası bir kriz anında krizin sınıflandırmasını hızlıca belirleyip çözüm odaklı ilerlemek mümkün olacaktır.

2.3 Krizin Nedenleri

Kurumların bulunduğu çevreye yeterli uyumu sağlayamaması, yönetsel anlamda bilgisizliğin hakim olması, iletişim becerisinin yeterli olmaması krizlerin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu durumda kurumlar hem kendisinden kaynaklanan hem de çevresinden kaynaklanan sorunlarla boğuşmak zorunda kalabilir. Neredeyse bütün krizlerin insan kaynakları, teknik, ekonomik, hukuki, toplumsal ve işletme kökenli olduğu söylenebilir (Pira ve Sohodol, 2008, s.56). Bu bağlamda kurumların çevresine istedikleri beklentiyi verememeleri sonucunda krizlere neden doğabilir. Bu krizlere doğacak olan nedenler ise uyumsuzlıktan kaynaklı olup hem iç hem de dış çevreden kaynaklandığı söylenebilir.



Şekil 1. Krizin oluşumu (Tüz, 1996).

Şekil 1'i dikkate alacak olursak krizler 2 ana nedenden dolayı ortaya çıkmaktalar. Bunalar *iç çevre* ve *dış çevre*. Kriz yaşandıktan sonra verilen tepki ise Tüz'e göre 2 nedende anlatılmış; *bireysel* ve *örgütsel*.

Kriz nedenlerinin kurum tarafından bilinmesi, kriz sınıflandırması açısından büyük fayda sağlayacaktır çünkü krizler günümüz sosyal medyası da göz önünde bulundurulduğunda bünyesinde birçok karmaşık sorunu barındırabilir. Kriz nedenlerini anlamaya çalışmak ve bu bağlamda kriz sınıflandırması ve kriz iletişim stratejilerine doğru ilerlemek, kurumların krizlerle başa çıkmalarında büyük rol sahibi olacaklardır. 21. Yüzyılın zor koşulları kurumların aniden ya da kendisini belli ederek gelen krizlerle başa çıkmak zorunda kalmasına sebebiyet vermektedir (Soysal, 1994, s.8)

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda kriz nedenlerini iki temel başlık altında toplanmıştır; *iç çevre* ve *dış çevre*.

2.3.1 İç çevre. Krize neden olan faktörlerden iç çevre, kurumların yapısı, yetersizliği, beceriksizliği ya da örgütsel yapının başarısızlığını ele alır. İç çevreden kaynaklanan krizlerin nedenleri arasında *örgütsel yapı, yönetimden kaynaklı etkenler, çalışanlardan kaynaklı etkenler, bütçeden kaynaklı etkenler, teknik donanım ile alakalı etkenler ve işletmelerin ömründen kaynaklı etkenler* yer almaktadır.

2.3.1.1 Örgütsel yapı. Örgütsel yapıdan kaynaklanan krizler incelenirken dikkat edilmesi gerekenler örgütsel yapı, örgüt kültürü ile alakalı hususlardır. Kurumlar doğdukları andan itibaren hedeflerine ilerlemek için çeşitli stratejiler izlemek zorundadırlar. Bu bağlamda kurumların ve kuruluşların örgütsel yapıları ve kültürleri göz önünde bulundurularak iletişim çalışmalarını ve stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü örgütsel yapının varlığı göz önünde bulundurulmazsa, kurumun bulunduğu çevreyle olan uyumsuzluğu kaçınılmaz olabilir. Kurumlar kuruluş amacına hizmet ederken oluşturdukları iletişim stratejilerinde kurumun kültürünü, iklimini ve yapısını daima göz önünde bulundurmalıdır.

Kurumların örgüt içerisinde kaynaklı krizlere neden olan sorunlarını sıralayacak olursak bunlar; *karar vermede ve uygulamada yavaşlık, becerisizlik ve*

hatalar, işveren-işçi ilişkisindeki sorunlar, merkeziyetçi yönetim, teknolojik gelişmeleri reddetme, yönetsel çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetimsel yanlışlıklar, amaçların belirgin olmaması, iş yükündeki fazlalık ve sinir kontrolünün olmaması şeklinde ele alınabilir (Kasapoğlu, 2008).

Örgüt içerisinde belirli safhalarda gerçekleştirilecek olan motivasyon etkinlikleri, güven aşılayan çalışmalar, örgütün iklimini pozitif yönde iyileştirmeye çalışmak, işveren ve işçi arasındaki uyumsuzluğu en aza indirmek örgütsel yapı nedeniyle oluşacak krizlerin önüne geçmede önemli rol oynayacaktır. Tutar'a göre örgüt ikliminin olumluluğu çalışma koşullarının iyiliğiyle doğru orantılı ilerlemektedir (2003, s. 264).

2.3.1.2 Yönetimden kaynaklı etkenler. İç çevreden kaynaklanan kriz nedenlerinden bir diğeri ise yönetimden kaynaklı etkenlerdir. Yönetimin bilgi yetersizliği, beceriksizliği veya iletişim yetersizliği sebebiyle kurum içerisinden kaynaklanan krizler meydana gelebilir. Bu bağlamda doğru bir yönetim kadrosunun, doğacak bir krizi önlemesi muhtemeldir. Doğru çevre analizi yapılarak kurum ile çevre arasındaki uyumu üst düzeyde tutan yöneticiler, krizlerin önlenmesinde büyük önem taşırlar.

Her kriz, yönetimden dolayı oluşan nedenlerle doğmazlar fakat her kriz doğru bir yönetimle her zaman daha az hasarla atlatılır. Öyle ki, herhangi bir kriz başarılı bir yönetimle, başarısız bir yönetime nazaran daha az hasarla atlatılacaktır. Yöneticilerden beceri kabiliyetinin kısıtlı olması ve yeterli olamamasından doğan nedenler şu şekilde sıralanabilir;

- i. Yöneticinin ileri görüşlü olamaması.
- ii. Yöneticilerin sorunlara yaklaşma becerilerinin yetersiz olması.
- iii. Yöneticilerin kurumu iyi tanıyamamaları.
- iv. Teknolojik değişmelere ve gelişmelere yöneticilerin ayak uydurulamaması.

- v. Yöneticilerin kurum içi ve kurum dışı iletişimde yetersiz kalmasıdır (Dinçer, 1998 s.387-388; Milburn vd. 1983, s. 1150-1151).

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda Drucker'e (1994) göre etkili bir yönetim anlayışı ve başarılı bir yönetici; doğru zamanda doğru adımlara başvurmalı, öncelik sırasına doğru karar vermeli, çalışma arkadaşları ve çevresiyle uyumlu olmalı, kurumun hedeflerini ve başarılarını özümsemeli ve her zaman bir plan dahilinde ilerlemelidirler.

Büyük kurumlar ve kuruluşlar ne kadar komplike olurlarsa olsun bazen yöneticileri jenerik ve tanınan kişilerden oluşuyorsa, yöneticilerinin özel hayatları ve yaşantı biçimleri dahi kurumun kriz yaşamasına neden olabilir. Bu sebepten dolayı yöneticiler kurum dışındaki hayatlarında da kurumun çevresi tarafından negatif yönde karşılanacak olaylardan kaçınmalıdırlar.

2.3.1.3 Çalışanlardan kaynaklı etkenler. Krizlerin meydana gelmesinde yöneticilerin tekil becerisizlikleri ve yetersizliklerinden ziyade hiyerarşik yapıya bakılmaksızın, bir kurumun her çalışanı krizlere neden olabilir. Bu bağlamda bir kurumda çalışan sıradan bir personel de kurumlar için krizin başlangıç noktası olabilir.

Grevler, toplu iş bırakma eylemleri, protestolar, personel tarafından paylaşılan ve kurumu zan altında bırakan sosyal medya gönderileri, çalışanların işi aksatmaları ve sabote etmeleri krize neden olabilecek etkenlerdir. Personellerin ya da çalışanların çalıştıkları şirketleri zan altında bırakacak ve tamamen personel hatasından kaynaklanan krizler, grevler ve protestolarla karıştırılmamalıdır. Bir tarafta çalışanlar haksız yere kurumu sabote ederek krizi meydana getirirken, protesto ve grevler ise; kurumların çalışanlara yaptıkları haksızlıklar karşısında çalışanların kurumlara cevabı niteliğinde gerçekleşen kriz nedenleridir. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda; bir kurum işten çıkarmalarda, maaş belirleme konusunda, mesai saatlerinde, mesai ücretlerinde ve daha birçok personel-çalışan haklarında titiz ve adil davranmalıdır. Aksi durumda çalışanların motivasyonu düşebilir, personel-çalışan konsantrasyon bozukluğu yaşayabilir ve üretkenliği zayıflayabilir.

Çalışanlardan kaynaklanan krizlerden bir diğeri ise yetkiler ve görevlerin tam ve keskin olarak belirgin olmamasından kaynaklıdır. Bir kurumun içerisindeki görev

bölümü tam net değilse ve işleyiş konusunda bir bulanıklık varsa bu durum krize neden olabilir. Kurumların içerisinde departmanlar-bölümler görev atamalarına tam olarak hakim olmalı ve görev tanımının gerekliliği kadar kuruma faydalı olmalıdır. Aynı durum yetkiler için de geçerlidir. Bir kurumun içerisinde çalışan, daha çok yönetim özelliği ön planda olan personellerin makamlarına yetkiler net bir şekilde tanımlandırılmalıdır. Personellerin-çalışanların mevcut yetkilerinin ne olduğu, yetkilerin ne ölçüde kullanılacağı, ne zaman ve nasıl yetkilere başvurulacağı net bir şekilde bilinmesi gerekmektedir.

Yetkiler bir kurumu ayakta tutan önemli etkenlerdendir ve herhangi bir krizin önlenmesi içi yetkiler arası dengenin sağlanması önemlidir (Koçel, 2011, s.211).

2.3.1.4 Bütçeden kaynaklı etkenler. Günümüzde kurumların bulundukları ortamlar sürekli değişkenlik göstermektedir. Rekabet ortamının kızışması, teknolojik alanlardaki yenilikler, ekonomik sıkıntılar ve kurumların faaliyet gösterdikleri ülkelerin değişimiyle beraberinde gelen sorunlar, kurumların titiz bir bütçe planlaması yapmasını zorunlu hale getirmiştir.

Bir kurum elde ettiği gelir kaynaklarında zaman içerisinde dalgalanma yaşayabilir. Bazı durumlarda daha fazla kazanç sağlayan kurumlar bazı zamanlarda ise daha az kazanç elde edebilirler. Bu bağlamda bütçe planlamaları bütün bu dalgalanmalardan ziyade kurumları dengeli bir büyümeye doğru ilerletecektir. Ekonomik anlamda kurumların öngöremediği finansal durumlar neticesinde maddi kayıplar ve kar oranlarının azalması gibi sebepler krizlere yol açabilir.

Eğer bütçeden kaynaklı nedenlerden dolayı bir kurum kriz yaşıyorsa bunların sebepleri arasında hisse senetlerindeki sert düşüş, bankalarla ilgili problemler, satış oranlarındaki ciddi azalma, para kaynaklarına ulaşma konusunda sıkıntı yaşama, borçların ödenememesi, fazla borçlanma ve yatırımlarda başarısız olma olabilir.

Genel itibariyle bakıldığında *bütçeden kaynaklı etkenler* ilk etapta krize neden olabilecek nedenlerin *dış etkenler* olduğu yönünde algılanmasına sebep olabilir fakat *bütçeden kaynaklı etkenlerde* asıl bahsedilmek ve vurgulanmak istenen, kurumların ekonomik krizler, siyasal krizler vb. olaylardan ziyade bütçe planlamaları ve bu

bağlamda her türlü olumsuz gelişme koşullarında aldıkları önlemlere dikkat çekmektedir.

Özetle herhangi bir dış faktör maddi anlamda kurumları krizlere sokabilir ve hatta kurumların hayatlarını bitirebilir. Bu durumda bir iç faktör unsuru olan bütçelendirme ve bütçe yönetimi bütün bu olumsuz olaylar dikkate alınarak tasarlanmalıdır. Eğer kurum başarılı bir bütçe planlama stratejisi yürütmezse bütçeden kaynaklı etkenlerden dolayı kurumların krizlerle karşılaşmaları kaçınılmaz olacaktır. Dışa bağlı ekonomik krizler kaçınılmaz olsa bile başarılı bütçe planlamaları parasal konularla alakalı krizlerin olumsuz sonuçlarını minimize etmek için şarttır.

2.3.1.5 Teknik yetersizlikten kaynaklı etkenler. Günümüzde teknolojik gelişmelerin hızlıca yukarıya doğru ivmelenmesiyle, kurumlar teknik altyapılarını teknolojiye uygun olarak güncellemeleri gerekmektedir. Farklı teknolojik gelişmeler kurumlar tarafından yakından takip edilmeli ve bu bağlamda teknik ekipmanlar, altyapı çalışmaları yenilenmelidir.

Çalışan-personel görev tanımına uygun bir şekilde işini en verimli halde gerçekleştirebilmesi için teknik donanım ve ekipmanların yetersiz olmaması gerekir. Aksi taktirde çalışan-personel verimliliği ve motivasyonu düşer. Böylelikle karlılık oranları, bütçe kaynaklı sorunlar ve çalışan yetersizliğinden kaynaklı krizler uzun vadede meydana gelebilir. Kurum ve kuruluşlar tarafından teknik bir arıza belirlenemez ya da önemsenmezse bu durum uzun vadede geri dönüşü olmayan bir krizi beraberinde getirebilir.

2.3.1.6 İşletmenin ömründen kaynaklı etkenler. Her canlının olduğu gibi markaların da bir ömrü vardır. Markalar, kurumlar, kuruluşlar; doğarlar, büyürler ve ölürlür. Yaşam döngüleri göz önünde bulundurularak, kurumların stratejileri bulundukları evreye göre şekillendirilmelidir. Yeni doğan bir marka yatırımlarına önem vermeli ve pazar payını güçlendirecek stratejiler yapmalıdır. Gelişme sürecinde ve büyüme sürecindeki markalar örgütlenmelerine dikkat etmelidirler. Bu bağlamda kurumlar yaşam evrelerine dikkat etmezlerse krizler kaçınılmaz olabilir. Milburn'a göre (1983, s.1142) yaşam evreleri konusunda literatürde farklılaşmalar söz konusudur. Bu yaklaşımlardan biri kurumların doğma, gelişme ve olgunlaşma

evrelerinden geçtiği yönündedir. Bu evrelerdeki krizler kurumları tehlikeye sürükleyebileceği gibi fırsatları da beraberinde getirebilir.

İşletmelerin ömürleriyle alakalı birçok yaklaşım bulunmaktadır ve bu yaklaşımların tümü farklı evrelerde farklı stratejilerle işletmelerin krizlerle başa çıkması konusunda ortak bir paydada buluşmaktadırlar.

2.3.3 Dış çevre. Krizlere sebebiyet veren nedenler sadece kurumdan kaynaklı değildir. Kurum dışı çevrenin de krizlere neden olduğu bu bağlamda söylenebilir. Bu tarz kriz ortamları kurumların kontrolü dışında gelişen, teknolojik değişimler, ekonomik krizler, siyasal istikrarsızlık ya da sosyal değişimler olabilir. Krizlere neden olan dış çevre faktörleri arasında doğal afetler, ekonomik nedenler, siyasi nedenler, uluslararası nedenler, teknolojik nedenler ve rekabetten kaynaklı nedenler yer almaktadır.

Krizlere neden olan kurumun dış çevresine bağlı nedenler kurumların bilgisinin dışında gelişen olaylardır. Dış çevrenin değişim ve dönüşümlerine uyumun sağlanmaması durumunda kurumlar için kriz vazgeçilmez son olabilir. Bu bağlamda kurumlar için değişim ve dış çevrenin takibi kaçınılmazdır (Akgemci, 2013, s.466). Özellikle kurumlar dış faktörler göz önünde bulundurularak ekonomik, politik, kültürel stratejilerini dizayn etmelidir. Böylelikle hem dış çevreyle olan uyum sağlanacaktır hem de olası krizlerin önüne geçilmiş olacaktır.

Bütün bunlar dikkate alındığında krizlerin dış çevreden kaynaklandığı biliniyorsa, kurumların dış çevreyle olan benzerlik bağları ve ilişkileri, yaşanan krizin büyüklüğünün belirlenmesi konusunda etkili olacaktır. Dinçer'e göre (1998, s.386) krizin işletme dışı faktörlerden kaynaklı olması konusunda kurumların çevresiyle olan ilişkisi, çevrenin kurum üzerindeki kontrolü gibi hususlar krizin boyutuna yansımaktadır.

2.3.3.1 Ekonomik kaynaklı etkenler. Kurumların içerisinde bulundukları ekonomik sistemdeki dengesizlikler, kurumları etkileyebilir ve krizlere sebebiyet verebilir. Ülkelerin içerisinde bulunduğu ekonomik buhranlar ve ülkelerin yanlış

yürütülen para politikaları ekonomik sistemin içerisinde bulunan kurumlara kriz olarak yansiyabilir.

İşletmelerin ürettikleri mal ya da hizmetlerde, üretim faktörlerinde ya da döviz piyasalarındaki keskin değişimler ekonomik kriz olarak değerlendirilebilir (Kibritçioğlu, 2001). Kısa vadede kurumlar tarafından hızlı önlemler ve çözümler üretilse bile durum uzun vadede krizi beraberinde getirebilir.

Ekonomik kaynaklı krizler genellikle ülkelerin para politikalarından dolayı kaynaklansa bile, bazı koşullarda krizler global çapta da olabilir. Bu durumda dünya genelinde kurumların krizlerle karşılaşması muhtemeldir. Bu bağlamda ekonomik kaynaklı kriz nedenleri göz önünde bulundurulacak olursak; bu tarz krizler, hem iç hem de dış ekonomik piyasadan kaynaklı yaşanan sorunlardan doğabilen fakat doğru tedbirlerin alınmasıyla zararın en aza indirilmesinin de muhtemel olduğu kriz türleridir.

2.3.3.2 Teknolojik kaynaklı etkenler. Günümüzde hızla değişen teknolojik yenilikler bazı koşullarda kurumlar tarafından takip edilmesi zor bir hale gelmektedir. Kurumların teknolojiyi yakından takip ederek yeniliklere sahip çıkması dikkate alındığında, teknolojik gelişmeler bir fırsatı doğurabileceği gibi krizi de beraberinde getirebilir.

Budak’a göre (2010, s.217) teknolojik değişimlerin hızı, değişikliğe uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağlılık oranı krizlerin oluşumunda büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda teknolojik kaynaklı etkenlerden meydana gelebilecek krizlerin önlenmesi konusunda, bir iç faktör olan *teknik yetersizlik*, teknolojik gelişmeler ışığında kurumların ihtiyaçlarına göre doyurulmalıdır. Aynı zamanda teknolojik değişimler beraberinde teknik donanımların zenginleşmesini de getireceğinden, personelin-çalışanın teknik ekipman konusunda her zaman bilgilendirilmesi gerekmektedir. Sürekli eğitimler ve seminerlerle kurumların kullandıkları ekipmanlar ve teknik altyapı materyalleri personel-çalışana aktarılmalıdır. Aksi taktirde yine bir iç faktörden kaynaklı kriz olan çalışan kaynaklı krizler meydana gelebilir.

Günümüz rekabet piyasası göz önünde bulundurulduğunda kurumlar teknolojik gelişmeleri hiçbir zaman göz ardı etmemelidir. Eğer gerekli dikkat ve takip teknolojik gelişmelere verilmezse rakiplerin karşısında kurumlar güç kaybedebilir. Özellikle teknoloji odaklı kurumların bu konularda daha hassas ve yeniliğe açık olması gerekmektedir. Bu bağlamda günümüzde varlığını sürdüren bütün kurumların alanındaki teknolojik faaliyetleri yakından takip etmesi, bu teknolojik faaliyetleri kendi kurumlarına entegre etmesi ve çalışanlarına bu entegrasyonları aktarması krizlerle başa çıkmak için oldukça önemlidir.

2.3.3.3 Politika kaynaklı etkenler. Kurumların krizlerle karşılaşmalarının bir diğer nedeni politik sorunlardan kaynaklı olabilir. Özellikler devlet ve iktidar kavramlarının karıştığı siyasi yapılanmalarda iktidarın alabileceği yanlış politik kararlar devlete ekonomik açıdan olumsuz yansıyabilir. Bu nedenle siyasi istikrar politik kaynaklı krizlerin gerçekleşmemesinde büyük önem taşımaktadır. Piyasa ekonomisinin en üst düzeyde olduğu ve devletin müdahalesinin en minimize edildiği ekonomi ortamlarında bile, eğer siyasi istikrar yoksa kriz meydana gelebilir (Eğilmez, 2011, s.97).

Dünyada global şirketlerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Küresel şirketler dünya çapında faaliyet gösterebilirler, bulundukları sosyo-kültürel ve siyasal yapıya göre hareket ederler. Bu noktada küresel şirketler bulundukları pazarın siyasal yaklaşımından dolayı krizlerle boğuşmak zorunda kalabilirler. Bir başka deyişle, bölgesel bazda hükümetlerin piyasaya müdahaleleri kurumları krizlere sürükleyebilir fakat aynı piyasa müdahale yetkisi farklı hükümetler tarafından olumlu yönde kullanılırsa bunlar da kurumlar tarafından fırsata çevrilebilir.

Tüketici hakları, vergiler, ücretlendirmeler, rekabet kurumu vb. gibi hükümete bağlı faktörler krizlere neden olabilir (Budak ve Budak, 2010, s.218). Bu alınan tedbirlere ayak uydurmak bazı durumlarda fırsatları bazı durumlarda ise krizleri doğurabilir.

2.3.3.4 Doğal afetlerden kaynaklı etkenler. Doğal afetler; kara, deniz ve havada meydana gelebilen, tsunami, sel, aşırı soğuk ya da aşırı sıcaklar, deprem, kuraklık, hortum, yangınlar gibi büyük çaplı afet olaylardır.

Doğal afetler büyük yıkımlara sebep olabilecek hem ekonomik hem de can kaybına neden olan, hükümetleri, kurumları ve toplumları derinden etkileyen ve krizleri meydana getirebilecek bir diğer kriz sebebidir. Doğa olayları daha önceden tahmin edilemediği gibi, yıkımlar konusunda önlem almak istikrarı ve uzun yıllar boyunca çalışmayı beraberinde gerektirir. Bazı durumlarda ise doğal afetlerin büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda, meydana gelebilecek olan krizleri engellemek mümkün olmayabilir. Ancak kurumların krizlere karşı aldıkları önlemler, doğal afetler tahmin edilemese dahi yıkıcı sonuçlarını azaltmaya yardımcı olacaktır.

En önemli ve yıkıcı sonuçlarının olduğu doğal afet depremdir. Depremlerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin hiçbir zaman önceden tahmin edilememesi, alınacak önlemlerin ancak tedbir düzeyinde olacağının kanıtıdır. Tedbirlerin hem depremler hem de diğer doğal afetler göz önünde bulundurulduğunda, etkili bir gelecek planlaması kapsamında olmasını gerektirir. Çünkü doğal afetlerden kaynaklı krizlerde herhangi bir belirti daha öncesinde hiç görülmemektedir.

2.3.3.5 Uluslararası gelişmelerden kaynaklı etkenler. Tüm kurumların uluslararası gelişmeler neticesinde kriz yaşayabileceği gibi, uluslararası kurumlar açısından global kaynaklı kriz nedenleri daha fazla önemsenmelidir. Savaşlar, global ekonomik krizler, tüm dünyada fiyat dalgalanmalarına sebep olabilecek rezerv kıtlıkları, salgın hastalıklar vb. gibi olaylar kurumlar tarafından yakından takip edilmeli ve çeşitli önlemler alınmalıdır. Aksi taktirde kriz kurumlar için kaçınılmaz olabilir.

Günümüz dünyasında ülkelerin sınırları net bir şekilde hala varlığını gösterse de üretim, tüketim, dağıtım gibi kurumların pazarlama stratejileri tüm dünyaya yayılmıştır. Ancak milli sahiplik duygusunun politik, sosyal ve kültürel alanda hala yerini koruduğu kurumlar tarafından göz ardı edilmemelidir. Örneğin Rusya ve Ukrayna arasındaki savaş hala sürmektedir. Etkileri de global çapta enerji kaynakları konusunda Avrupa'nın krizle karşı karşıya gelmesine yol açmıştır. Bu bağlamda

kurumlar ne kadar globale açılırlarsa açılışınlar bulundukları ülkelerin hükümetleriyle iyi geçinmeleri krizlerin önlenmesinde büyük rol oynayacaktır.

Küreselleşmeyle birlikte doğan ve gün geçtikçe büyümeye devam eden çok uluslu şirketler uluslararası kaynaklı gelişmeleri takip edeceği gibi, bölgesel çaptaki kriz potansiyeli doğurabilecek nedenleri de takip etmelidirler. Nitekim kutumlar globale açılışlar dahi, *global hareket ederlerken glocalize düşünmelidirler*. Kurumların farklı şartlar altında faaliyet göstermeleri bulundukları konuma göre düşünmelerini gerektirmektedir. İçinde bulunduğumuz coğrafyanın hükümet koşulları, toplum yapısı, kültürü, gelenekleri, ekonomik yapısı, coğrafi konumu kurumlar tarafından dikkate alınmalıdır.

Özetle kurumların dünyaya açılması ve ticari anlamda uluslararası varlıklarını göstermeleri borsa değerlerinin yükselmesi, karlılığın artması, tanınırlığın artması, imajın artması gibi olumlu etkileri barındırırken; farklı coğrafyalarda boy göstermek krizlerin global etkisiyle beraber olumsuzlukları da getirmektedir.

2.3.3.6 Rekabetten kaynaklı etkenler. Kurumların büyüklükleri var oldukları sektörlerindeki rekabete göre farklılaşmaktadır. Yeni bir piyasaya giren ya da pazardaki payını büyütme isteyen her kurumun, bulunduğu rekabet ortamıyla başa çıkması gerekmektedir. Bu bağlamda sektörlerinde rakipleriyle başa çıkmaları için kurumlar; mal, hizmet, kalite, pazarlama, fiyat, tüketici memnuniyeti gibi konularda öne geçirici adımlar atılmalıdır. Kurumlar rakip analizlerini, hedeflemelerini göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir. Böylelikle hem kurumlar kendilerini hem de rakiplerini tanıyacaklardır. Aksi taktirde kurumlar pazarda istedikleri payı elde edemeyip rakipleriyle baş edemedikleri için rekabetten kaynaklı krizler meydana gelebilir.

2.4 Krizin Süreci

Krizler, tüm kurumların dikkate alması gereken ve iş dünyasının görmezden gelmemesi gereken olaylardır. Krizleri önemsemek ve krizlerin varlığını kabul etmek, kriz iletişimini de beraberinde getirmektedir. Coombs (2007, s.5) krizlerle mücadele edilmesi gerektiğini, krize neden olan etkenleri tespit edip zararı minimize etmek ya

da önlemek için kriz yönetiminin önemli bir rol oynayacağından söz etmiştir. Bu bağlamda krizlerin doğru ve hızlı tespiti kriz iletişim stratejilerinde çok önemlidir. Krizler şimşek hızında tepkilere sahip olmalı ve müdahalenin çabucak olması gerekmektedir (Lukaszewski, 2013, s.33).

Krizler çıkmadan önce belirti sinyalleri de beraberinde gelmektedir. Hatta öyle ki bir kriz, oluşum süreci tamamlanıp zirve yapana kadarki sürede giderek artan frekanslarda sinyaller yollar. Krizlerin yolladığı sinyaller ne kadar erken algılanırsa zarar o kadar minimize edilmiş olacaktır. Aksi taktirde sinyaller algılanmadığında veya dikkate alınmadığında krizin ortaya çıkaracağı tahribat kaçınılmaz olabilir. Coombs kriz iletişimini “krizlerle mücadele etmek ve zararları azaltmak için tasarlanmış etmenler dizisi” olarak tanımlamıştır.

Kriz meydana geldiğinde, zaman en büyük düşman konumuna gelmektedir. Paydaşlar mümkün olduğu sürece hızlıca bilgilendirilmeli ve dezenformasyonun önüne geçilmelidir (Ray, 1999, s.19). Her zaman için krizlere hızlı çözümler aranması doğru bir kriz iletişimi planlamasıyla meydana gelebilir. Warren Buffet (2000, s.31) “Önce bütün olguları bilmediğinizi açıkça ifade edin. Sonra bildiklerinizi belirtin. Amaç hızlı ve çabuk olmak, kriz durumundan çıkıp krizi geride bırakmak ve bunu yaparken doğru yapmak olmalıdır. Yaşınız ilerledikçe sorununuz iyileşmez.” demiştir

Kriz iletişimi ve yönetimiyle alakalı bütün bu tanımlar ele alındığında, krizlerin süreç kavramına dikkat çektiğini söyleyebiliriz. Krizlerin tanımlanması ve bu bağlamda stratejik yaklaşımların dizayn edilmesi için, kriz süreçlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle içerisinde bulunan kriz süreçlerinin tespitiyle stratejik hamleler şekil kazanacaktır. Süreç irdelendiği taktirde krizin gerçekleştiği kritik noktalarda kritik hamlelerin imkanı sağlanacaktır.

Krizi bir süreç içerisinde ilk defa tanımlayanlardan olan Fink, krizi zaman içerisinde gelişen kronik bir hastalık olarak tanımlamıştır (Sellnow ve Seeger, 2013, s.33). Bu bağlamda Fink’in krizleri bir süreç halinde sınıflandırdığı modeli 4 aşamadan oluşmaktadır:

- i. *Ön Belirti:* Krizin ortaya çıkma sürecinde verdiği ilk sinyaller bu evrede gerçekleşmektedir.
- ii. *Akut:* Krizin meydana geldiği ve artık dönüşün olmadığı evredir. Eğer bir hazırlık varsa dikkatli planlarla krizin boyutu küçültülebilir. Enformasyonun sunum içeriği ve zamanının belirlenmesi ile krizin kontrolü sağlanmaya çalışılır.
- iii. *Kronik:* İyileşme dönemidir. Krizin yarattığı endişeler bu süreçte ortaya çıkar. Yıllar boyu varlığını sürdürebilir.
- iv. *Krizin Çözümlemesi:* Rutine geri dönülen evredir. Eğer bu evreyle birlikte rutine dönülebiliyorsa, kriz başarıyla yönetilmiş demektir. Kriz yönetiminin en temel amacı mümkün olduğunca en hızlı şekilde bu evreye geçmektir.

Kriz süreçlerine birçok açıdan bakmak mümkündür. Fink'in kriz süreci tanımında belirtilen evreler krizin belirtilerini, davranışını ve yayılma durumunu ele almaktadır.

Fink gibi sürecin kriz açısından evrimini nitelendirmek yerine, Ian Mitroff kriz yönetimini esas almış ve süreci 5 adımda incelemiştir (Coombs, 2011, s.8):

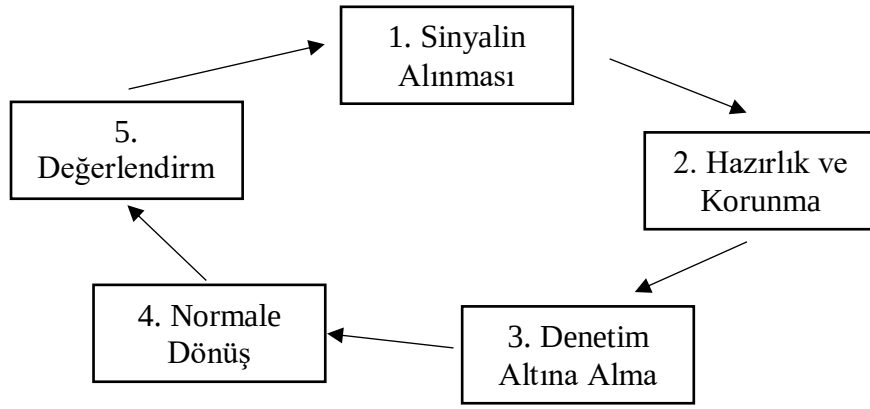
- i. *Sinyalin Alınması:* Kriz sinyallerinin dikkate alınması ve belirlenmesi, önleyici tedbirlerin alınarak aksiyona geçilmesidir.
- ii. *İnceleme ve Önlem:* Risk faktörlerinin araştırıldığı ve potansiyel zararların minimize edilmek için çaba gösterilen süreçtir.
- iii. *Hasar Önleme:* Krizin ortaya çıktığı süreçtir. Bu süreçte krizin yayılma hızının yavaşlatılması ve durdurulması hedeflenmektedir.
- iv. *İyileşme:* Rutine dönüş için çaba sarf edilen bölümdür.

- v. *Öğrenme*: Yaşanılan krizin değerlendirildiği, sürecin kritiğinin yapıldığı bölümdür. Yaşanılan krizle alakalı çeşitli önlemlerin alınma, kurumsal hafızaya atılma, ders çıkarma ve öğrenme sürecidir.

Kriz evrelerine farklı yaklaşımlardan bir diğeri de Kadıbeşegil'in kriz süreci modelidir (2002, s.97). Kadıbeşegil kriz sürecini hem krizin gelişimi açısından hem de operasyonel faaliyeti yürütecek olanlar açısından ele almış ve bu süreci 5 maddede toplamıştır:

- i. *Kuluçka Dönemi*: Krizin kesinleşmediği ve sinyallerin alındığı bölümdür. Eğer doğru bir planlama ve risk yönetimi varsa bu süreçte krize önlem alınabilir.
- ii. *Krizin Patlaması*: Krizi meydana gelmiş ve artık varlığı kesinleşmiştir. Derhal çözüm odaklı hamleler yapılmalıdır. Gecikmiş hamleler şirketleri kalıcı hasarlara sürükleyebilir.
- iii. *Sıcak Dönem*: Krizin patlamasından sonraki ilk günlerdir. Hala belirsizlik hakim olduğu için bu günlere şok günler denir.
- iv. *Soğuma Dönemi*: Şok günlerin de geçmesiyle kriz yavaş yavaş kabullenilmeye ve etkisini hafifletmeye başlar. Bu süreç krizin tamamen çözümlenmesi için atılacak adımları içerisinde barındırır.
- v. *Fırsatlar*: Eğer yaşanılan kriz doğru yöneticiler ve doğru kriz iletişim stratejileriyle atlatılırsa bir dizi fırsatlar doğabilir.

Krizlerin kendi aralarında ne kadar farklı olduklarını bilsek de, çözüm süreci içerisinde gidilecek olan yolun genel itibarıyla ortak olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 2: Kriz yönetim süreci (Can, 1997).

2.4.1 Kriz başlangıç dönemi. Krizler genel itibariyle bir anda meydana geliyormuş gibi gözükseler de, aslında kademeli olarak şiddeti artmaktadır. Krizlerin ilk sinyallerinin alındığı ve kurumlar tarafından ilk defa tespit edilebileceği dönem başlangıç dönemidir. Eğer ki kurumlar başlangıç döneminde kriz sinyallerini fark edebilir ve ciddiye alırlarsa, kriz büyük ölçüde kontrol altına alınabilir. Bu bağlamda kurumlar veya kuruluşların kriz yönetimleri ve kriz iletişim planları alınacak en önemli önlemlerdir. Böylelikle halkla ilişkiler faaliyetlerinde kriz dikkate alındığında yapılması gereken, şirketlerin krizler karşısındaki verimli duruşunu pekiştirmek ve zararı minimize ederek şirketlerin rutinlerine en kısa sürede geri dönmelerini sağlamaktır.

Kriz başlangıç döneminde kriz iletişimi konusunda; risk yönetimiyle ilgili bilgiler toplanmalı, risklerin tespiti gerçekleşmeli, olası kriz yönetiminde nasıl bir yol izleneceği belirlenmeli ve kriz masası oluşturulmalıdır. Bu aşamada önemli olan bir diğer konu ise paydaşların dezenformasyonların yayılmadan önce doğru bilgiyle bilgilendirilmesidir. Paydaşların olumsuz medya içeriğine karşı çıkmalarını sağlayacak bilgiler zaman kaybedilmeden iletilmelidir (Coombs, 2012, s.27).

Krizin diğer evrelerine göre kriz öncesi dönem krizlerin önlenmesi için operasyonel gruba birçok fırsat sunmaktadır. Sorunların tespit edilmesi, kriz sinyallerinin alınması ve bu durumun en az hasarla atlatılması için de en önemli kriterlerden biri yöneticileri kriz yönetimi konusunda becerikli ve yeterli olmalarına bağlıdır. Krizlerle bu dönemde başa çıkmak için yöneticilerin belli sinyalleri saptamasının yanında bu sinyalleri önemsemesi ve doğru harekete geçmesi de önemlidir. Yöneticiler kurumların çalışanlarına bu süreci doğru şekilde aktarmalıdır. Kurum içi iletişim en üst düzeyde tutulmalıdır.

Kriz öncesi dönemde dikkat edilmesi gereken ve günümüzde artık krizlerin yayılmasını çokça kolaylaştıran unsur internet ve sosyal medyadır. Kriz öncesi dönem dezenformasyonların gün geçtikçe arttığı ve sosyal medya aracılığıyla yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Sosyal medya tarafında çıkan haberler, medya yansımaları, paylaşımlar daima kurumlar tarafından takip edilmeli ve kriz yönetim sürecinde alınacak kararlara sosyal medya raporlamaları dahil edilmelidir.

Krizlerin başlangıç dönemini *körlük*, *eyleme geçmeme* ve *yanlış eylemler* olarak 3 aşamada gerçekleşmektedir (W.Weitzel ve Johnson, 1989, s.97).

- i. *Körlük*: Krizin fark edilmesi gereken dönem olarak kabul edilir. Kriz sinyallerinin ilk defa algılanabileceği süreçtir. Krizin iç veya dış faktörden kaynaklanması sonucu bu dönemde; yöneticilerin yetersizlikleri, çalışanların verimliliğinin düşmesi, dedikoduların yayılması, dezenformasyonun çoğalması gibi konular gündeme gelecektir. Günceller'e göre (1998, s.16) kurumların güçlü yapıları ve büyüklüğü yöneticilerin kriz konusunu dikkate almamasına sebep olabilir. Bu dönemde kriz sinyalleri kurumlar ve yöneticiler tarafından algılanmalı ve dikkate alınmalıdır. Böylelikle kriz büyümeden yeterli analizler ve bilgiler ışığında kriz iletişimi gerçekleştirilmelidir.
- ii. *Harekete Geçmeme*: Krizlerin rutin dışı ve belirsiz olması kurumların dikkatini çekmeli ve krizler her zaman önemsenmelidir. Eğer bir kriz sinyalleri organizasyonel grup tarafından algılandıysa ve standart önlemlerle krizin atlatılacağı kanısı hakimse, krizler hiç beklenmediği kadar büyüyebilir. Mevcut ve standart önlemler haricinde bir kriz karşısında; kurumlar hemen harekete geçmeli ve krizlerin her birinin farklı ve değişken olduğu dikkate alınarak kriz iletişimi planlamaları yapılmalıdır.
- iii. *Yanlış Eylem*: Kriz sinyallerinin ciddiye alınmaması sonucunda yöneticilerin ve kurumların üzerinde baskıyı daha çok hissettikleri dönemdir. Bu dönemde kriz sinyallerinin geldiği evrede çeşitli önlemler alınmadığı için panik ve belirsizlik hakimdir. Bu belirsizlikler ve telaş kurumları kriz karşısında acele ve yanlış eylemlere sürükleyecektir. Bu aşamada kriz örgütü büyük ölçüde

sarsacak ve hatalı ilerleyişler nedeniyle örgütünün hayatı tehlikeye girecektir (W. Weitzel ve Johnson, 1989, s.102-105).

Bu üç temel birbirleriyle bağlantılı şekilde kurumların sorunu haline gelmektedir. Bu bağlamda *körlük* ve *harekete geçmeme* süreçlerinde krizlerle alakalı alınacak doğru kararlar ve önlemler *yanlış eylem* sürecinin önüne geçecektir. Böylelikle krizlerin yıkıcı etkisi minimize edilecektir.

2.4.2 Kriz dönemi. Kriz öncesi dönemde alınamayan kararlar ve krizin önemsenmemesi kriz dönemini doğuracaktır.

Kriz dönemi, krizin kabullenildiği dönemdir. Artık kurumlar krizden kaçamazlar, sinyalleri fark ederek belirli önlemler ve tedbirler alamazlar ve rutin faaliyetlerine devam edemezler. Böylece kriz dönemi stratejileri uygulanmalı ve krizden kaçmak yerine krizi kabullenerek en uygun kriz stratejisi seçilmelidir. Kriz döneminde yapılacak olan kriz stratejisinin temel amacı krizin zararlarını en hafife indirmektir.

Bu dönem krizin psikolojik ve mali açıdan en sert geçtiği süreçtir. Belirsizlikler her geçen gün daha da çoğalacağından bu dönemde yaratıcılığa dair işler azalacak, çalışanlar günlük ve belirsiz işlerin çözümü için çabalayacaklardır. Bu durum da beraberinde üretimin ve karlılığın azalmasına sebep olacaktır. Aynı zamanda krizden etkilenmemek ve sıyrılmak için paydaşların kendilerini geri çekmeleriyle ilişkiler sınırlandırılacaktır. Bu süreç içerisinde kriz tepkilerinin algılanması ve doğru kriz iletişim stratejilerinin yapılabilmesi için Sturges'in kategorize ettiği kriz tepkileri faydalı olacaktır (Sturges 1994'ten aktaran Coombs, 2012, s.29). Stratejik bakış açısıyla kategorize edilen kriz tepkileri 3 kategoriden oluşmaktadır:

- i. *Eğitici Enformasyon:* Paydaşların krizin olumsuzluklarından kendilerini koruyabilecekleri bilgileri içermektedir. Kurumlar için paydaşların varlığı ve ikili ilişkiler önem arz etmektedir. Bu bağlamda paydaşlardan kaynaklanacak olan ikinci bir krize karşı önlem alınmış olacaktır.

- ii. *Düzenleyici Enformasyon:* Kurumun krizleri önlemek ve tekrar etmesini engellemek için neler yaptığını paylaşmasını kapsamaktadır.
- iii. *İtibarın Onarılması:* Bu enformasyonda; kriz mağduru olan paydaşların gönlünün alınması, krizin yıkıcı etkilerinin azaltılması, tekrarının gerçekleşmeyeceğine dair teminat verilmesi ve paydaşların tekrar sempatisinin kazanılması yani itibarın onarılması hedeflenmektedir.

Krizlerin neticesinde oluşacak olan hasarlar hem itibari anlamda hem de parasal anlamda çok fazla olabilir. Fakat bir kurum kriz öncesinde paydaşlarıyla olan ilişkisini iyi tutarsa kriz anında da enformasyonların etkisini artırabilir. Kurumların kriz öncesi imajları kuvvetliyse kriz anında enformasyon aşaması daha verimli geçecektir. Böylelikle kurumlar kriz öncesinde marka sadakatini, kurum imajını, güven duygusunu, marka bağlılığını hedef kitlesine kazandırabilirse kriz dönemindeki dezenformasyonlar ve olumsuz haberlerden etkilenme oranı oldukça düşer. Kurumlar bu durumda oluşabilecek olumsuz durumları, negatif düşünceleri, imajdaki düşüşü engelleyerek zihinlerdeki olumsuz kriz algısını hızlı bir şekilde silebilir.

Kriz dönemi de kendi içerisinde 3 ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar *başarısızlık, panik ve çöküştür.*

- i. *Başarısızlık:* Kriz dönemini kriz öncesinden ayıran en önemli hususlardan biri, krizin kabul edilmesidir. Böylelikle krizin hem iç hem de dış çevre tarafından kabul edilmesi başarısızlığın da kabulü olarak nitelendirilebilir. Başarısızlığın kabulü krizlere boyun eğmek anlamına gelmemektedir. Yöneticiler ve kriz masası krize karşı pes etmeden doğru hamleler atar krizi çözmelidirler. Aksi taktirde kriz karşısında hiçbir şey yapmamak kurumların sonunu getirebilir.
- ii. *Panik:* Krizin ve başarısızlıkların kabulü sonucunda kurum içinde büyük bir belirsizlik ve beraberinde panik başlar. Haberler kulaktan kulağa hızlı bir şekilde yayıldığı için gerçek bilgiyi elde etmek kurumlar açısından zorlaşır. Her gün yeni dedikodular ve haberlerle kurum içi organizasyon gün içerisinde sürekli değişkenlik gösterir. Bu noktada krizlerin belirsizliğini ve panik yaratma durumunu bertaraf edecek becerikli ve soğukkanlı yöneticilere ihtiyaç

duyulabilir. Zira kurumların kriz iletişiminde başarılı olmalarındaki en büyük paylardan biri yöneticilerin bu konudaki yeterliliğidir.

- iii. *Çöküş*: Kriz ile ilgili bir eyleme geçilmediyse, kriz yeteri kadar önemsenmediyse, yöneticilerin kriz iletişimi konusunda yeteri kadar tecrübeleri ve becerileri yoksa krizin yıkıcı etkileri kurum için en derinden hissedilecektir. Bu durumda beraberinde *çöküş* dönemini getirecektir. *Çöküş* evresine geçilen bir krizde kurumlar açısından sonuç büyük ihtimalle iflas ya da kurumun yok olmasıdır.

Harvard Business School'a göre (2004, s.63) krizle ilgili doğru adımları atmak, krizi zamanında belirlemek, krizin yıkıcı etkilerini azaltmak, krizle doğru eylemler neticesinde başa çıkmak ve başarılı bir kriz iletişimini sağlamak için 6 temel koşul vardır. Bunlar; *içgüdülerini dikkate almak, olumsuz haberler ve durumlarla yüzleşmek ve görmezden gelmemek, olumsuzlukların hem yönetim hem de finansal açıdan değerlendirilmesi, olumsuzlukların büyüme riskini bilmek, bilgiyi ve deneyimi kullanmak ve sorunlarla başa çıkmaya çalışmaktır*. Bu koşullar kurumlar tarafından karşılandığı taktirde Kathleen'e göre (2007, s.12) kriz anında operasyonel grubun kriz iletişimini planlaması ve düşünmesi için daha fazla zamanı olacaktır.

2.4.3 Kriz sonrası dönem. Krizin olumlu ya da olumsuz olarak bittiği dönem kriz sonrası dönemdir. Bütün krizler beraberinde bir öğrenmeyi de getirdiğinden, kurumlar yaşadıkları krizlerin neticesinde dersler çıkarmalı ve ileriye dönük kriz iletişim planları yapmalıdırlar. Aksi taktirde benzer bir kriz yine yıkıcı boyutlara kadar büyüyebilir. Bu bağlamda kriz sonrası dönemde dikkat edilmesi gereken ve yoğunlaşılması gereken asıl konu; krizi yönetmek üzerine değil, krizin etkilerini raporlamak ve ders çıkarmak üzerine olmalıdır. Zira kriz bittiğinde itibar düzeltme çalışmaları hala devam etmektedir (Çınarlı, 2016, s.38).

Kriz döneminde karlılık, satış, kurum içi verimlilik gibi konular sekteye uğradığından, bu konular üzerine yoğunlaşılmalıdır. Krizin etkileri kriz sonrası dönemde başarılı bir iletişim stratejisiyle silinebilir. Öyle ki bir kurum, kriz süreçlerinin başarılı olup olmamasına bakılmaksızın kriz sonrası döneme girdiğinde, doğru iletişim kampanyaları, sosyal sorumluluk projeleri ile imaj ve itibarını yeniden

kazanabilir. Eğer başarısız bir kriz iletişim stratejisi gerçekleştirildikten sonra kurumlar kriz sonrası dönemde de başarısız bir şekilde yönetilirse Pazar payı ve karlılık negatif yönde ilerleyebilir.

Yaşanılan krizler neticesinde kurumlar için başarılı bir kriz iletişim stratejisi için son şans kriz sonrası dönemdir. Bu dönemde alınacak kararların artık telafisi yoktur ve yöneticiler bu süreçte en doğru kararları alıp eyleme geçmelidirler. Okumuş’a göre (2003, s.207-208) bu süreçte kurumların iki farklı yolu bulunmaktadır. İlk yol; eğer işler kurumlar açısında iyi gitmezse ve kriz sonrası dönemde de başarısız bir kriz iletişimi stratejisi gerçekleşirse, işletmeler kapanabilir ya da el değiştirebilir. Böylelikle bu krizin işletmeler için yıkıcı ve geri dönüşü olmayan bir yoldur. İkinci yol; kriz sonrası iletişimde yöneticileri doğru zamanda doğru kararlar almasıyla olumlu yönde ilerleme kaydedilmesidir. Bu yolda ise kriz büyük lde bertaraf edilmiş, rutin hayata geri dönülmüş, üretimde ve karlılıkta istenilen seviyeye gelinmiş, imaj ve itibarın yeniden kazanılmış olacaktır.

Her ne kadar kriz öncesi ve kriz dönemi yıkıcı etkiye sahip olsa da kriz sonrası dönemde atılacak olan doğru adımlar kurumları tekrar hayata döndürebilir.

2.4.4 Kriz süreçleri yaklaşımları. Kriz başlangıç dönemi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem hem zamansal olarak kronolojik ilerlemektedir hem de stratejik farklılıklarıyla birbirlerinden ayrı 3 dönemdir. Bu 3 farklı kriz süreci kriz yönetiminin başarısına bağlı olarak, birbirlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedirler. Örneğin kriz öncesi dönemde fark edilen bir kriz sinyali eğer doğru kararlar alınırsa krizin yaşanmasına engel olabilir. Bu durum da krizin; kriz döneminin ve kriz sonrası döneminin yaşanmamasına sebebiyet verebilir. Kurumları içerisinde bulundukları kriz sürecinde alınacak kararlar ve stratejiler bir sonraki sürecin nasıl yaşanacağına büyük lde karar vermektedir.

3 temel kriz sürecinde kriz yönetimi için kullanılacak yaklaşımlar hem tehdidi hem de fırsatı bir arada getirebilir.

Tablo 3

Üç Aşamalı Yaklaşım Göre Kriz Yönetimi ve İletişimi Stratejiler

<i>Kriz Öncesi Stratejiler</i>	<i>Kriz Dönemi Stratejileri</i>	<i>Kriz Sonrası Stratejiler</i>
Krizi önlemek için hazırlanan stratejiler	Kontrolü ele geçirmek için hazırlanan stratejiler	Rutine tekrar dönmek için hazırlanan stratejiler
Olası krizlerin yıkıcı etkilerini bertaraf etmek için hazırlanan stratejiler	Ortaya çıkan bir krizin etkisini minimize etmek için tasarlanmış stratejiler	Krizin sonuçlarını onarmak için hazırlanan stratejiler
Krizi önlemek için tasarlanan stratejiler	Krizin içeriğini tanımlamak ve krizi anlamak için tasarlanan stratejiler	Krizin değerlendirilmesi ve ders çıkarılmasıyla ileriye dönük stratejiler

Bölüm 3

Kriz İletişmi

Araştırmamın 3. bölümünde kriz süreciyle alakalı olan *kriz iletişimi* kavramına değinilmiştir. Bu bölümde 2. Bölümde işlediğimiz kriz kavramının yönetimsel süreci ele alınmıştır.

3.1 Kriz İletişiminin Tanımı

İletişim Latince kökenli olan “communication” sözcüğünün Türkçe karşılığıdır. Türk Dil Kurumu’na göre ise iletişimin tanımı duygu düşüncelerin akla gelen şekilde başkalarına aktarılması, bildirim ve haberleşme demektir. Oskay’a göre ise (1992, s.15) iletişim, birbirlerine ortamdaki olaylar, olgular, nesneler ve sorunlarla alakalı benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklı, benzer duygular taşıyıp birbirlerine bunları aktaran topluluk ya da toplum içerisinde gerçekleştirilen yargı, tutum, duygu ve düşünce bildirimleridir.

Coombs’a göre kriz iletişimi ise, bir kriz için gerekli enformasyonun toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasıdır (2010a, s.20). Kriz iletişimi, kurumların krizden sonra verecekleri tepkiye ve kriz sonrası yapılacak olan süreçle ilgilenmektedir.

Krizler belirsiz ve bazen aniden gelişen olaylar olabilmektedirler. Bu yüzden kurumlar daima krizlere hazırlıklı olmalıdırlar. Bu hazırlıklı olma süreci ise kriz iletişiminin bir parçasıdır. Krizlerin etkin ve başarılı bir biçimde yönetilmesi için kriz iletişimine ihtiyaç duyulmaktadır. Krizin ve kriz yönetiminin doğru kriz iletişimi stratejileriyle yürütülmesi kaos, belirsizlik ve dezenformasyonu gün geçtikçe azaltacaktır.

Kriz iletişimi bir kurum veya kuruluşun herhangi bir kriz karşısında yöneltilen sözlü veya sözsüz tepkilerden oluşmaktadır (Huang ve Su, 2009, s.31). Kriz iletişiminin krizlere karşı vereceği bu tepkilerde, eğer eylemler yöneticiler tarafından doğru bir şekilde gerçekleştirilirse, kurumlar krizlerin hasarlarını minimize edecektir.

Bu bağlamda kriz iletişimini krizlere karşı elde edilecek olan *fayda* unsurunu göz önünde bulunduracak olursak Reynold ve Seeger'e göre (2005, s.46) kriz iletişimi; belirli bir olayı açıklamayı ve olayın muhtemel sonuçlarını bilip zararın azalmasını hedefleyen bilgiyi hızlı, doğru ve tarafsız bir biçimde sunmayı amaçlamaktadır.

Kurumlar krizin hangi sürecinde olurlarsa olsun başarılı bir kriz iletişimine ihtiyaç duyarlar. Dezenformasyonun yayılması, yalan veya yanlış haberlerin ortaya atılması, krizin kulaktan kulağa yayılması ve sosyal medyada tepkilerin büyümesi kurumların krizler karşısında gündemi lehine çevirmesi için kriz iletişimini vazgeçilmez kılmıştır. Fink'e göre (2013, s.8) kriz iletişimi, gerçekliği yönlendirmek, kamuoyuna neler olduğunu ve neler olmadığını aktarmak, kamuoyunun neyi bilmesini istiyorsa onu anlatmak ve kamuoyunun görüşünü şekillendirmektir.

Krizlerdeki en önemli etken *zamandır*. Krizler meydana geldikten sonra artık kurumlar için zaman en büyük düşman olmaktadır. Kriz süreci içerisinde kurumlar iletişimlerini kuvvetli tutmalıdırlar ve krizi etkin bir kriz iletişimiyle yönetmeleri gerekmektedir. Öyle ki planların kusursuz hazırlanması, başarılı bir iletişim kurulmadığı takdirde bir anlam ifade etmemektedir (Regester ve Larkin, 2005, s.210). Bu bağlamda kriz sürecinde en doğru iletişim stratejileriyle ve en hızlı sürede paydaşlarla iletişime geçilmelidir. Zira kriz iletişimi stratejileri bağlamında yapılan çalışmaların, krizin ilk saatlerinde kamuoyuyla paylaşılması önemlidir.

Kriz iletişiminin en önemli unsurlarından bir diğeri ise *diyalogdur*. Fearn-Banks'a göre kriz süreci ne olursa olsun çift yönlü iletişim stratejisi kurulması gerektiği söylenmektedir. Bu bağlamda kurumlar krizler karşısında sessiz kalmamalılar, doğru bilgi kaynağı olarak her zaman kendilerini referans göstermeliler, kamuoyunu ve paydaşlarını ne kadar önemsediklerini aktarmalılar, dezenformasyona karşı cevap vermeliler ve bütün bunları krizin başından beri belirlenen bir yöneticinin önderliğinde yapmalılar.

Her kurum her zaman çift yönlü iletişim kurmak istemeyebilir. Kurumlar bir kriz karşısında 3 farklı yoldan tepki vermektedir (Ray, 1999, s.20);

- i. Hükümet, medya kurumlarıyla işbirliğinden kaçınılması ve krizin inkar edilmesi.
- ii. Eksik Gecikmeli veya yanlış bilgi sağlanması.
- iii. Açık ve doğru bir iletişim kanalı kurulması ve bunun sürdürülmesi.

Bu bağlamda krizlerin inkar edilmesi veya eksik, yanlış bilginin kamuoyuna iletilmesi krizi daha da fazla derinleştirirken iki taraflı simetrik bir iletişim modeli ve diyaloga açık bir iletişimle krizlerin etkisi minimize edilir.

3.2 Halkla İlişkilerde Kriz Stratejileri

Bir krizle karşı karşıya gelindiğinde, kurumlar iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurarak kriz iletişimi stratejisi hazırlamalıdır. Doğru bilgiyi bu stratejiler ışığında hızlı ve güvenilir bir şekilde aktarmalıdır. Bu amaçla oluşturulacak kriz stratejilerinde halkla ilişkiler alanı büyük önem taşımaktadır. Kurumların itibarını onarıcı, krizler karşısındaki zararlarını minimize edici, paydaşlara ve kamuoyuna karşı güven sağlayıcı kriz iletişimi mesajlarının hazırlanması ve dağıtılması halkla ilişkiler alanının görevidir.

Krizler aniden çıkabilen plansız olaylar olduğundan, kurumların daima aktif ve işleyen bir iletişim ağı olmalıdır. Böylelikle muhtemel bir kriz durumunda alınabilecek önlemlerle kurumlar daha çabuk organize olabileceklerdir. Eğer kurumların yapılanmaları sağlam bir temele dayanmamışsa, kriz anında alınacak olan reaktif eylemler krizin sonuçlarını hafifletmeye yaramayabilir. Reaktif iletişim stratejileri ile yürütülen kurumlarda yöneticiler başarısız bir iletişim stratejisi yürütürler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Proaktif iletişim stratejisini benimseyen kurumlar ise belli bir plan dahilinde ilerleyen iletişim stratejileri ışığında, gelirlerin, itibarın ve ileriye dönük kazançların artmasına olanak sağlar. Seeger, Sellnow ve Ulmer'e göre (2003, s.65) iletişim daima devam eden bir süreç olmalıdır. Kriz öncesi ve kriz anında devamlılığı olan bir iletişim stratejisi bir vizör görevi görerek, kurumların itibarını çevresinde kalıcı kılmaktadır.

Korkmazyürek'e göre kriz esnasında uygulanması gereken 7 adımlı iletişim stratejisi güven hedefli bir yol izlemektedir. Bu yolda yapılması gereken 7 adım şöyle sıralanmıştır; *olayın farkında olmak, durumu kontrol altında tutmak, ne yapılması gerektiğini bilmek, gereken kaynaklara sahip olmak, planlamayı yapmak, uygun organizasyonu kurmak ve çalışma faaliyetini sürdürmek*. Bu 7 adım beraberinde güçlü liderlik görüntüsü verip tereddütleri ortadan kaldırdıktan sonra kamuoyunda güveni sağlayacaktır.

Kurumlar kriz iletişimi stratejileriyle karşı karşıya geldiklerinde farklı tepkilerde bulunabilirler. Her kurum ve her strateji birbirine benzemediği için, bir kriz karşısında günün sonunda masada birçok farklı kriz iletişim stratejisi olabilir. Kimi kurumlar krizleri yok sayarken kimileri ise kabul edim çift taraflı bir iletişim modeli üzerinden kriz iletişim stratejisini yönetebilirler. Bu stratejik kararların alınmasında; krizin türü, kurumun kültürü, yönetici faktörü ve o günün şartları etkili olabilir.

Coombs (1995) kriz iletişiminin farklı yaklaşımlarıyla alakalı bir model geliştirmiştir ve bizlere sunmuştur. Bu stratejinin başlıkları ise *yok sayma stratejisi, mesafeli strateji, göze girme stratejisi, kangren stratejisi ve ıstırap stratejisidir*.

- i. *Yok Sayma Stratejisi*: Kriz yokmuş gibi davranılmaktadır. Krizle kurum arasında bir bağlantının olmadığı ikna edilmeye çalışılır. Kriz yok ifadesi temel alınarak bir kriz iletişim stratejisi üzerinden tüm mesajlar hazırlanır ve dağıtılır.
- ii. *Mesafeli Strateji*: Bu stratejide kurumlar krizlerle aralarında olan bağı azaltmaya çalışmaktadırlar. Kriz kabullenilmiş olup, krize yönelik bilgiler açıklanmakta, bağışlama ve temize çıkma hedeflenmektedir. Çeşitli yalanlamalarla kurumun krize karşı sorumluluğu en aza indirilerek bir başkasının suçlandığı iletişim stratejisini kapsar.
- iii. *Göze Girme Stratejisi*: Kamuoyunun gözüne girmek esastır. Diğerlerinin onayını kazanmak teşebbüslerde bulunarak övgüler almaya çalışmak üzerine kurulan iletişim stratejisidir. Bu bağlamda göze girmek için kurumlar bağışlar ve yardımlarda bulunabilir.

- iv. *Kangren Stratejisi*: Literatürde utanç stratejisi olarak da adlandırılmaktadır. Kurumlar bu stratejiyle birlikte kamuoyundan affedilmeyi bekler. Bu stratejide iyileştirme, düzeltme ve pişmanlık yöntemleri kullanılmaktadır.
- v. *Istırap Stratejisi*: Kamuoyuna sempatik gözükme için kurumların baş vurabileceği iletişim stratejisidir. Kurumların kendilerinin de mağdur olduğunu anlatmaya çalışarak kamuoyundan anlayış beklenmektedir. Bu mağduriyeti pekiştirmek için kötü bir güç kamuoyuna empoze edilir.

Nudell ve Antokol'a göre (1998) eğer kurumlar ileriye dönük, daha kapsamlı ve planlı bir kriz iletişim stratejisi geliştirmeyip krizi anlık olarak engelleyeme yönelik günü kurtarıcı eylemleri tercih ettikleri taktirde, krizlerin boyutları gittikçe büyüyebilir. Bu nedenle seçilecek olan kriz iletişim stratejisinde proaktif çalışmaların rol oynaması, krizin önüne geçilmesi konusunda büyük önem taşımaktadır.

Krizler karşısında öncelikli olarak yapılması gerekenlerin başında, krizler konusunda kamuoyunu, paydaşları, çalışanları bilgilendirmek ve geri dönüş sağlamaktır. Çünkü kurumlar kriz anında; paydaşlarının desteği arkalarına almak, çalışanların kriz konusunda entegre bir biçimde çalışmasını hedeflemek ve kamuoyunun yanlış bilgiyi etrafıca yaymamasını engellemek ister. Kamuoyunda krizlerden etkilenen ve krizlerin mağdur ettiği kişiler mutlaka olacaktır. Kurumlar krizlerin neticesinde mağdur olanların yanında olmalı ve o kişilere desteklerini samimi açıklamalarda bulunarak aktarmalıdır. Krizin neden olduğu bir mağduriyetin yanında bulunan kurumlar, krizin ne kadar baş karakteri olsa bile sempati toplamayı başarabilir.

Huang ve Su (2009 s.30) kriz iletişim stratejilerinde dikkat edilmesi gereken 4 farklı özellikten bahsetmektedir. Bunlar *stratejik yönlendirme, halkla ilişkilerin özerkliği, yasal hakimiyet ve kurumsal öğelerdir*. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak stratejik olarak yapılacak olan kriz iletişiminin sadece mantıksal çerçevede değil aynı zamanda da duygulara da hitap etmesi büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan bir araştırma sonucunda kriz iletişim stratejilerinin hem duygusal anlamda hem de mantıksal anlamda öğeler taşıması gerektiği aksi taktirde kriz iletişim stratejisinin etkisiz olacağı sonucuna varılmıştır (Jin vd. 2012, s.291).

Genel tabloya bakıldığı vakit Avrupa'daki 43 kurumun kriz karşısında tercih ettiği stratejiler şu şekilde olmuştur; kurumsal müdahale ve imajı tazeleme yaklaşımları benimsenerek paydaşları kriz hakkında bilgilendirmek, empati yöntemiyle mağdurların yanında görünmek, savunma stratejisiyle krizi farklı yorumlamak ve mağduriyet stratejisini kullanarak başkalarını suçlamak (Verhoeven vd. 2014, s.107-109). Bütün bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda krizlerin niteliği, krizlerin büyüklüğü, krizlerin çeşidi, kurumların kültürü ve yöneticilerin yeterliliğine göre farklı kurumlarda farklı kriz iletişimi stratejileri uygulanmıştır.

3.2.1 Halkla ilişkilerde kriz iletişimi teorileri. Kriz ve kriz iletişimi teorileri sosyal bilimlerin birçok alanından yararlanılarak oluşturulmaktadır. Özellikle psikoloji ve sosyolojiden yararlanan kriz teorileri, birçok alanı içerisinde barındırmaktadır. Kriz iletişimi teorileri retorik, nicelik ve yorum anlamında çeşitli bir yapıya sahiptir (Bell, 2010, s.142). Geçmişten günümüze kadar gelebilmiş ve literatürde kabul gören ve teoriler bu bölümün konusu olacaktır. Bu bağlamda ele alacağımız teoriler *durumsal kriz iletişimi teorisi (SCCT)*, *imajın yeniden inşası teorisi*, *çerçeveleme teorisi*, *ağ tabanlı kriz iletişimi modeli (NCC)* ve *sosyal aracılı kriz iletişimi modeli (SMCC)* olacaktır.

Çınarlı'ya göre (2016, s.44) kriz iletişimi teorileri, krizin yöneticilerinin aldıkları kararları ve verdikleri tepkileri genel ilkeler çerçevesinde açıklamaktadır. Bu kuramların asıl dikkat noktaları itibarın tekrardan düzenlenmesi ve oluşturulması üzerine olmuştur.

3.2.1.1 Durumsal kriz iletişimi teorisi (SCCT). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi yani literatüre kazandırılmış orijinal adıyla Situational Crisis Communication Theory Timothy Coombs tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir. Teorinin gelişim hikayesi Management Communication Quarterly dergisinde kriz iletişimi üzerine yazılmış bir yazı ile başlamıştır. Teorinin son şeklini aldığı ve günümüze kadar geldiği modeli 2002 yılında tamamlanmıştır.

Teorinin çıkış temelinde *atıf teorisinden* yararlanılıp, kriz türleri ve kriz tepki stratejileri arasındaki bağın kurulması yatmaktadır.

Bu alışmalar neticesinde Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ortaya çıkmıştır (Coombs, 2018, s.22). Teorinin önermesi, kriz dönemindeki paydaşların kriz sorumluluklarını üzerlerinden atacaklarını ve paydaş kurum ilişkileri üzerinedir.

Atıf teorisi, Durumsal Kriz iletişim Teorisi'nin anlaşılması ve daha net kavranması için bilinmesi gereken ve bu teori için temel kabul edilen bir kavramdır. Çünkü Durumsal Kriz İletişimi Teorisi, teorinin oluşma sürecinde atıf teorisini yapı taşı olarak kabul etmiştir.

Atıf teorisi bir sosyo-psikolojik teori türüdür. Olayların nedenselliği konusunda açıklık getirilmesi gerektiği teorinin en büyük ve en önemli önermesidir. Buna günlük hayattan ve bir kriz üzerinden örnek verecek olursak, kurumlar bir krizle karşı karşıya kaldıklarında krizin nedenini kamuoyuna açıklama ihtiyaı duyarlar. Bu krizi açıklama ihtiyaı doğrultusunda kriz birçok nedene bağlanabilir. Bunlar odak, denge, kontrol edilebilme gibi birçok neden olabilir. Bu nedenlerden en önemli olanı *odaktır*. Herhangi bir kriz karşısında odak nedenli bir atıfta bulunma iki türde gerçekleşir; *içsel* ve *dışsal*. Krize neden olan unsurlar kurum içerisinden kaynaklı ise atıf içsel, krize neden olan unsurlar kurum çevresine bağlıysa atıf dışsaldır. Bu bağlamda yaşanılacak olan krizlerin gelişim sürecine ve türüne bağlı olarak içsel veya dışsal atıfta bulunulmaktadır. Sorumlulukların başkaları üzerine atfedildiği krizlerde, bir kurum kriz nedeni olarak gösterildiği için itibar ve imaj kaybı zedelenebilir. Bu durumda krizle ilgili kurumların çevresinden gelecek olan tepkiler doğrultusunda kriz iletişimi stratejileri seçilmeli ve en doğru karar zaman kaybedilmeden eyleme geçirilmelidir.

Genellikle sorumlulukların ve nedenlerin atfedildiği dönemler Weiner'e göre (1986) aniden, beklenmedik gelişen ve olumsuz olaylar karşısında olmuştur. Nitekim hiç kimse olumsuzluklarla ve kriz sebebiyetine neden olmakla anılmak istemez. Bu durumda kriz nedeni olarak oklar kurumlara yöneltildiğinde, kurumların stratejik hamleleri ve yaklaşımları Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'yle açıklanmaktadır.

Paydaşlar bir kriz durumunda, krizlerin nedenselliğini sorgulamaktadırlar. Bu doğrultuda paydaşlar bazı atıflarda bulunabilirler. Özetle paydaşlar, krizin nedeninin

bir durumdur. Coombs'a göre (2007) mağdur olunan bir kriz türünde atıf zayıf olurken, rastlantısal krizlerde atıf çok kuvvetli olabilir. Bu çerçevede ele alacak olursak; eğer bir kurum kriz karşısında paydaşları tarafından doğrudan neden olarak gösterilebiliyorsa atıf kuvvetli fakat kurumların da mağdur olduğu bir kriz söz konusuysa atıf zayıf olacaktır.

Şekil 3'te dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise kriz sorumluluğunun 3 durumla belirlenmesidir; *kriz tepki stratejileri, kriz tarihi ve önceki ilişki itibarıdır*. Bu bağlamda kurumların bir kriz karşısında vereceği tepkiden doğan stratejiler, o kriz hakkında kurumların ne kadar bağlantılı olduğunu da kamuoyuna gösterecektir. Oluşturulacak olan iletişim stratejisinin temeli krizin nedenine bağlı olduğundan, kurumların tepkileri kriz sorumluluğuyla doğrudan alakalandırılmıştır.

Kurumlar açısından krizlerin analiz edilmesi ve bu çerçevede verilecek olan tepkiler çerçevesinde oluşturulan iletişim stratejileri çok önemlidir. Kullanılacak olan bilgiler ve tasarlanacak olan iletişim stratejileri, birçok önleyici ve düzene sokucu eylemleri beraberinde getirmektedir (Coombs, 2012, s.154). Bilgilerin tasarlanmasının kriz esnasında kurumlara olumlu etkileri fazlaca olacağından, her kriz için paydaşların ve kamuoyunun bilgilendirilmesi stratejisi uygulanmalıdır. Bahsettiğimiz ve her krizde uygulanması gereken ilk yanıt stratejisi 4 ana başlıkta toplanmaktadır. Bu dört ana başlık Coombs'a göre (2012, s.155); reddetme, azaltma, yeniden oluşturma ve güçlendirmedir. Buna göre Durumsal Kriz İletişimi Teorisi kriz durumlarıyla kriz tepkilerinin arasında bir bağ olduğunu savunmaktadır ve kriz tepki stratejilerinin, kriz karşısında olan bir kurumun bulunduğu duruma vermiş olduğu cevap niteliğindedir (Coombs, 2007, s.170).

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin 4 ana başlığı olan reddetme, azaltma, yeniden oluşturma ve güçlendirme kendi aralarında da alt başlıklara ayrılmaktadırlar (Coombs, 2012, s.154):

- i. Reddetme: Reddetme stratejisi kendi içerisinde 3 seçenek içermektedir. Bunlar *suçlayana saldırmak, inkar ve günah keşişi bulmaktır*. Suçlayana saldırmak; kurumlar bir krizde atıfta bulunulan olduklarında suçlayan kişi veya kurumlarla yüzleşmek isteyebilirler. Bu durumda kriz yüzünden suçlanan suçlayana saldırabilir. İnkâr; kurumların veya kuruluşların krizi ve kriz

durumunu inkar etmesine denir. Günah keçisi ise; kurumların söz konusu kriz ile ilgili kendini aklama çabaları bağlamında bir başka kurumu krizden sorumlu tutabilirler. Böylelikle kriz suçu başkasına atılarak günah keçisi ilan edilir.

- ii. Azaltma: Azaltma stratejisi kendi içerisinde 2 alt başlığı barındırmaktadır. Bunlar mazeret ve gerekçelendirme. Mazeret; Kurumların kriz durumunda bağlantılarını sınırlı ölçüde tutmaları durumudur. Mazeret stratejisini uygulayan bir kurum krizi kabul eder fakat kriz sebebi olarak tamı tamına kendilerini sorumlu tutmaktan ziyade söz konusu krizle sınırlı bir bağ olduğu vurgusu yapılmaktadır. Gerekçelendirme; Kurumların krizlerin nedenlerini gerekçeler sunarak açıklamasıdır. Öyle ki gerekçelendirmede de mazeretler bir gerekçe olarak gösterilebilir.
- iii. Yeniden Oluşturma: Yeniden oluşturma stratejisi de 2 alt başlıktan oluşmaktadır, tazminat ve özür. Tazminat; kurumlar kriz sonrası mağdur olanların yanında olmak ve mağdur kişilerin gözünde itibarını onarmak için tazminat stratejisini uygulayabilir. Bu stratejiyle birlikte ekonomik anlamda mağdur olanların zararları giderilir. Özür; kurumların krizi, kriz sorumluluğunu ve krizin yıkıcı etkilerini tamamen kabul ettiği durumlarda görülmektedir. Öyle ki kurumlar özür stratejisinde krize olan pişmanlık ve af dileme eylemleri görülebilir.
- iv. Güçlendirme: Güçlendirme stratejisi kendi altında 3 başlıkta incelenmektedir. Bunlar destekleme, kendini zorla kabul ettirme ve mağduriyettir. Destekleme; kurumların geçmişlerinden faydalananarak bugüne dönük itibarlarını tazelemeleridir. Geçmişte elde edilen başarılı alanlar, ödüller, övgüler, iyi çalışmaların bir kez daha altı çizilir. Kendini zorlan kabul ettirme; paydaşların kurumların kendileri hakkında övgü toplama çabaları ve bunları kamuoyuna duyurma uğraşlarıdır. Mağduriyet ise; krize maruz kalan kurumların kendilerinin kurban gösterildiği, aldatıldığı ve oyuna getirildiği savunulmaktadır.

Tablo 4

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Tepki Stratejileri

Birincil Tepki Stratejileri	İkincil Tepki Stratejileri
Suçlayana Saldırma	Destekleme
İnkâr	Kendini Kabul Ettirme
Günah Keçisi	Mağduriyet
Mazeret	
Gerekçelendirme	
Tazminat	
Özür Dileme	

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi, kriz sonrası kurumların yaklaşımları ve bağlamında dizayn ettikleri iletişim stratejileriyle bağlantılı bir süreci bizlere anlatmaktadır. Kurumları kriz bağıyla, krizlerin neticesinde verilen tepkilerinin ölçüsü strateji yolunun belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Krizlerin atıfta bulunulan kurumlar tarafından çeşitli yorumlanması da bu bağlamda çeşitli kriz tepki stratejilerini doğurarak Durumsal Kriz İletişimi Teorisi yorumlanmaktadır. Bu tepki çeşitliliğinin sebepleri; olarak ise krizin kendisi, duygular, kurumun tarihsel süreci, geçmiş itibarı ve krize karşı olan sorumluluğu gibi etkenlerin seviyesine bağlı olmaktadır. Coombs'un 1997 yılında ilk kez çalışmalarını yaptığı ve ortaya koyduğu bu strateji günümüzde hala değerini korumakta literatürde geniş bir yere sahip olmaktadır.

3.2.1.2 İmajın yeniden inşası teorisi. İmajın Yeniden İnşası Teorisi William Benoit tarafından literatüre kazandırılmış bir teori olup, teorinin ilk temelleri 1995 yılında atılmıştır. Akabinde teori 2008 yılında son haline kavuşmuştur ve günümüzde hala geçerliliğini sürdürmektedir. Asıl adı Image Restoration Theory olan çalışma bir tepki stratejisidir. Bu teori kurumlar krizlerle karşılaştıkları ve imajları zedelenediklerinde verecekleri tepki stratejileriyle, kriz ve tepki stratejisi bağlantısına değinmektedir. Bu imaj düzeltme teorisi, kurumların karşılaştıkları olaylar karşısında itibar ve imajlarını düzeltmek için verdikleri cevapları stratejik olarak seçme eğilimlerine vurgu yapmaktadır.

Benoit'e göre (1997, 178) İmajın Yeniden İnşası Teorisi'nde 2 temel bileşen bulunmaktadır. Bunlar *eylemin kendisinin rahatsız edici olması* ve *suçlanan kurumun eylemin sebebi olmasıdır*.

İmajın Yeniden İnşası Teorisi krizlerin türleri ve çeşitleriyle ilgilenmez. Öyle ki bu teori bir kriz durumunda kurumların mesaj stratejisini ve kamuoyuna yapılacak olan açıklamaların stratejisini ele almaktadır. Bu teori krizlerin kurumlara atıfta bulunulmasıyla imaj açısında yıkıcı etkilerini dikkate almaktadır ve bu bağlamda kurumların imaj onarımını gerçekleştirmesi için mesaj stratejisi olarak ele alacağı seçimleri sınıflandırmaktadır. Bu teorinin temel önermesi krizlerin yıkıcı imaj etkisinden sonra kurumların çeşitli mesaj stratejileriyle krize çözüm bulmasıdır.

“Bir kurum veya kuruluş krizle karşılaştığında ne diyebilir?” sorusuna cevap arayan Benoit (1997, s.178) tehditler karşısında kurumların yanıt verebileceği 5 temel strateji öne sürmüştür. Bu stratejiler; *reddetme*, *sorumluluktan kaçınma*, *saldırganlığı azaltma*, *düzeltilici eylem* ve *mahcubiyettir*.

Tablo 5

İmajın Yeniden İnşası Stratejisi

Reddetme	Basit İnkâr	Eylemin gerçek olmadığı savunulur
	Suçluyu Değiştirme	Zarar verici durumun başkası tarafından gerçekleştirildiği savunulur.
Sorumluluktan Kaçmak	Kışkırtma	Başka bir saldırının sonucunda oluşan tepkinin beraberinde hatanın kabul oranı artırılır.
	Bilgi Yetersizliği	Olaya bağlı bilgi ya da kontrol eksikliği üzerine gidilmektedir.
	Kaza	Olayın kasıt olmadan gerçekleşmesidir.
	İyi Niyet	Olayın kötü niyet taşımamasıdır.
Saldırganlığı Azaltma	Destekleme	Kurumun olumsuz imajını düzenlemek için kurumla alakalı iyi özelliklere vurgu yapmak.
	Minimize Etme	Krizin olumsuz etkileri en minimuma çekilmeye çalışılır.

Tablo 5 (devam)

	Farklılaşma	Söz konusu olayla ilgili benzer olaylarla bir kıyaslamaya gidilir. İyi yönde farklılaşmak hedeflenir.
	Üstünlük	Eylem haklı çıkarılmaya çalışılır ve daha olumlu bağlama yerleştirme gerçekleşir
	Suçlayana saldırma	Kuruma atıfta bulunana saldırılır.
	Tazminat	Mağdurların zararları karşılanır.
Düzenleyici Eylem	Düzenleyici Eylemde Bulunma	Kurumlar yaşanan olumsuz olayların üstesinden geleceğine ya da yaşanmadan önleneneğine dair teminata bulunur.
Mahcubiyet	Kabullenme	Kurum hatasını kabul eder ve özür stratejisi uygulanır.

Tablo 5'te belirtildiği üzere İmajın Yeniden İnşası stratejisi Kriz Tepki Stratejileriyle büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu iki stratejide birçok unsurun karşılığı birbirleriyle örtüşmektedir. Öyle ki Kriz Tepki Stratejileri de İmajın Yeniden İnşası gibi mesaja odaklanmaktadır.

İmajın Yeniden İnşası krizin biçimi, evreleri ve krize olan bağlantı seviyesi gibi kriz unsurlarına değinmekten ziyade sadece mesaj unsuruna dikkat çekmektedir. Öyle ki Coombs bu durumu eleştirmektedir. Coombs'a göre (2007a, s.165) kriz tepki sürecinde krizin kendisiyle bir bağ olduğu ve bu bağ neticesinde kriz iletişiminin çerçevelenmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu bağlamda İmajın Yeniden İnşası sadece mesaja odaklandığı ama çeşitli kriz durumlarıyla çeşitli tepki stratejilerine odaklanmadığı için Coombs tarafından desteklenmemiştir.

Tablo 5'te incelenen 5 ana unsuru inceleyecek olursak;

- i. *Reddetme*: Bir kurum veya kuruluşun ortada bulunan kriz durumunu veya olumsuz olayı reddetmesi ve kabullenmemesi durumudur. Reddetme durumu krizi inkar etmeyle gerçekleşebileceği gibi aynı zamanda da suçu bir başkasına

atarak da gerçekleşebilir. Kurumlar krizin nedenselliği konusunda kendilerini olumsuz olaylardan sıyırmak için başkalarını suçlayabilirler. Böylelikle krizin nedeni olarak bir başkasına atıfta bulunarak, kriz kurum tarafından reddedilir.

ii. *Sorumluluktan Kaçmak*: Bu stratejide kurum veya kuruluşlar ortada olan bir krizi reddetmezler fakat olumsuz olayların sorumluluğunu da tam anlamıyla üstlenmekten kaçınırlar. Kurumun bu stratejiyle hedeflemek istediği; verilmek istenen mesajın tamamen sorumlulukları azaltmak üzerine olduğudur. Bu bağlamda krizin sorumluluklarıyla kurum arasına mesafe koymak için 4 farklı stratejiye başvurulabilir. *Kışkırtma (1)*; olumsuz eylemin dış çevreye bağlanması durumudur. Böylece kurumlar kriz karşısında sorumluluklarını bir ölçüde azaltmış olacaklardır. *Kaza (2)*; eğer olumsuz eylemler dış çevreye bağlanamıyorsa başvurulabilecek bir tepki yöntemidir. Öyle ki kaza sonucu gerçekleşecek olan olumsuz bir eylemde kurum tamamen kriz sebebi olsa bile sorumluluk anlamında yükünü hafifletebilir. *Bilgi eksikliği (3)*; yeterli bilgi ağının oluşmaması ve kurumların ötesinde bir durum söz konusu olduğunu savunmaktadır. *İyi niyet (4)* ise; ortadaki kriz durumunun iyi niyetli bir eylemin sonucunda ve herhangi bir art niyet olmadan yanlışlıkla gerçekleştiğini söyleyerek olumsuz durumun sorumluluğundan kaçınmaya çalışır. Bütün sorumluluktan kaçma stratejilerinin ortak özelliği *kasıtlı olunmadığı* veya *kaza neticesinde gerçekleştiğidir*.

iii. *Saldırganlığı Azaltma*: Bu stratejiyle beraber söz konusu krizin zararları minimize edilmeye çalışılmaktadır. Saldırgan bir tavır sergilemekten ziyade bu aşamada kurumlar krizleri olumlu yönlerden ele alarak tahribatı azaltmayı hedeflerler. 6 unsurda bu strateji uygulanabilir. *Destekleme (1)*; kurumların şu an yaşadığı kriz durumları, geçmişteki iyi ve başarılı unsurlar teminat gösterilerek bertaraf edilmeye çalışılır. *Minimize etme (2)*; kuruma atıfta bulunulan kriz sürecinin öneminin ve büyüklüğünün minimize edilmesi durumudur. Kriz önemsizleştirilerek kamuoyuna büyütüldüğü kadar fazla olumsuz olayın olmadığı mesajı verilmektedir. Öyle ki olumsuz durum haklı ve yapılması gerektiği bir eylem olduğu yönünde kamuoyu ikna edilmeye çalışılırsa bu stratejiye *üstünlük (3)* denmektedir. *Farklılaşma (4)*; kurumların içinde bulundukları benzer fakat daha olumsuz sonuçları olan krizlerle

kendilerini kıyaslamalarıdır. *Suçlayana saldırma (5)*; saldırganlığı azaltma stratejisindeki tek saldırgan stratejidir. Bu stratejiyle birlikte kurumlar suçlayana hedef göstererek dikkatleri başka yöne çekmeyi hedefler. *Tazminat (6)* ise; kriz sonucunda mağdur olanların zararlarını karşılamaya yönelik bir stratejidir.

- iv. *Düzenleyici Eylem*: Krizin tekrar yaşanmaması için alınan önlemlerdir. Bu eylem stratejisinde kurumlar kamuoyuna gerçekleşen olumsuz olayların zararının düzeltileceği ve bir daha gerçekleşmeyeceği konusunda teminata bulunur.
- v. *Mahcubiyet*: Bu strateji kabullenme olarak da adlandırılmaktadır. Kurumlar krizleri kabul ederler ve kamuoyundan özür dilerler (Masaviru, 2016, s.31).

İmajın Yeniden İnşası Stratejisi'nde Tablo 4'te belirtilmiş olan 5 temel stratejinin asıl odak noktası kurumlar ve hedef kitledir. Öyle ki bu strateji kurumların imajını restorasyonu için izlediği stratejik adımlara değinmektedir. Kurumlar imajının tazelenmesi ve onarılması için oluşturacağı stratejik mesajda hedef kitlesini görmezden gelmemelidir. Yaş, cinsiyet, olumsuz duruma olan bağlılık gibi hedef kitle özellikleri psikolojik ve sosyolojik açıdan sınıflandırılmalıdır. Bu bağlamda kurumlar hedef kitle özelliklerini göz önünde bulundurarak mesaj stratejisini seçmelidir. Bu durum da İmajın Yeniden İnşası Stratejisinin önermesini oluşturmaktadır.

3.2.1.3 Kurumsal savunca teorisi. Kurumsal Savunca Teorisi yani orijinal adıyla Corporate Apologia Theory sözel unsurların hakim olduğu bir savunma stratejisini önermektedir. Etimolojik olarak teoriyi inceleyecek olursak apologia Antik Yunan'ca'ya kadar dayanmaktadır ve karşılığı apologostur. Apologosun anlamı ise hikaye demektir.

Eski dönemlere kadar uzanan apologia öyle ki; M.Ö. 399 yılında Platon'un yazdığı *Sokrates'in Savunması (Apologia Sokratous)* kitabında da yerini almıştır (Çınarlı, 2016, s.44).

Oxford Sözlüğü'ne göre *apologia* sözcüğü içerisinde bulunan *logia*, "bireyin kendisini savunmak için bulunduğu söylemler" anlamına gelmektedir. Yine Oxford

Sözlüğü'ne göre *apology* sözcüğü ise “hatalı bir durum karşısında çekilen pişmanlık” anlamına gelmektedir.

Apology sözcüğünün Türkçe karşılığı ise “bir kişinin üzüntülü olduğunu belirtmek, özür dilemek” anlamına gelmektedir.

Genel itibariyle bakıldığı zaman *apologia* kavramı retoriksel bir unsurun parçası kabul edilmektedir. Kendini savunma anlamına gelmektedir ve güçlü bir iletişim stratejisi olarak kabul edilmektedir.

Apologia kavramı genel bağlamda bireysel anlamlarda incelenmiş ve bu çerçevede bireye özgü tepkiler ve stratejiler bağlamında incelenmiştir. Öyle zaman ilerledikçe bu kavram sadece bireysel anlamda değil kurumsal anlamda da incelenmiş ve kurumların kendilerini savunma stratejileri bağlamında da ele alınmıştır (Çınarlı, 2016, s.45). Bütün bunlar dikkate alınarak *Kurumsal Savunma Teorisi* ortaya çıkmıştır.

Kurumsal Savunma Teorisi bir kriz tepki stratejisidir ve krizlerin neticesinde kurum ve kuruluşların kendilerini sözel biçimde savunmasını ele almaktadır (Çınarlı, 2016, s.44-45). İmajın Yeniden İnşası ve Kriz Tepki Stratejisi'nde de değinildiği üzere bu teoride de *özür dileme*, *tazminat*, *inkar stratejisi*, *mahcubiyet*, *düzenleyici eylem*, *farklılaşma* gibi saldırganlığın az olduğu tepki stratejileri esas olmuştur.

Kurumsal Savunma Teorisi bir kriz tepki stratejisi olduğundan dolayı; kurumların imaj ve itibarlarını düzenlemek için kriz sonrası vereceği tepkiler çerçevesinde nasıl bir yol izleyeceğine odaklanmaktadır. Kurumsal Savunma Teorisi'nin tepki stratejisinden olan özür dileme stratejisi kurumların hatalarını kabul ettiklerini ve bu bağlamda kamuoyundan af diledikleri bir mesaj yoludur. Özür dileme stratejisinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus; bireysel özür dileme ile kurumsal özür dilemenin birbirinde çok farklı olmasıdır. Bireysel özür dilemede savunulan ve temsil edilen tek bir kişi söz konusudur fakat Kurumsal Savunma Teorisi'nin de vurgusunu yaptığı kurumsal özür dileme büyük bir topluluğu temsilen gerçekleşmektedir. Öyle ki Kellerman'a göre (2006, s.73-74) kurumların yöneticileri özür dilerken bağlı olduğu bütün kurum ve kuruluşları temsil ettiğinden dolayı her bir kelimesine dikkat etmelidir. Bu sebeple kurum ve bireyler için özür dileme stratejileri zamanla geliştirilerek iki farklı noktaya ayrılmışlardır.

Kurumlar krizle karşı karşıya oldukları dönemde belirsizlikler ve ani gelişmelerden dolayı sürekli olarak kendilerini savunabilir konumda olmaları gerekmektedir. Öyle ki paydaşların bulunduğu atıflarla birlikte kurumlar kendilerini savunmak durumunda kalabilirler. Hearit'a göre (2006, s.83); kurumlar imajını korumaya çalışırken aynı zaman içerisinde de dışarıdan gelecek olan tehditleri ve eleştirileri savunabilmelidir. Bu bağlamda Kurumsal Savunca Teorisi'nin önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

Eğer bir kurum *apologia* stratejisi belirleyecekse dikkat etmesi gereken en önemli husus *empatidir*. Kurumlar özür dileme stratejileriyle bir mesaj yolu belirlediklerinde hedefkitleyle empati kurmalıdır. Öyle ki kurumlar için mağdurların yanında görünmek, mağdurları anlamaya çalışmak ve mağdurların zararlarını giderici konuşmalar yapmak özür dileme stratejisinin daha etkili geçmesine olanak sağlayacaktır. Suçu kabul etme, özür dileme, mahcubiyet, tazminat gibi stratejilerde hedef kitleye kurumların pişmanlığını ve samimiyetini yansıtmaları gerektiği Kurumsal Savunca Teorisi'nde vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kurumlar krizlerini kabullendiklerinde, dürüst bir iletişim modeli izleyerek itirafta bulunduklarında, pişmanlıklarını dile getirdiklerinde, onarıcı ve yapıcı konuşarak mağdurların yaralarını sarmaya çalıştıklarında, hasarları minimize etmeye çalıştıklarında ve herhangi bir olumsuzlukta kurumların mağdurların yanında olduklarına dair teminat verildiğinde kurumların krizlerden kaynaklı hasar oranları azaltılacaktır.

Özür dileme stratejisi bazı durumlarda tercih edildiğinde başarılı bir strateji olarak kabul edilse bile bir kurum ve o kurumun lideri için özür dileme stratejisi rahatsız edici olmaktadır. Buna rağmen kurumların ve yöneticilerin özür dileme stratejisini göze almalarının Kellerman'a göre (2006, s.76) 4 amacı bulunmaktadır;

- i. *Bireysel Amaç*: Kurumların krize sürüklenmesinde sadece yöneticiler bile rol oynayabilir. Yöneticilerin ya da liderin bir hatası sonucunda kamuoyundan af dilemek için özür dileme stratejisine başvurulabilir.

- ii. *Kurumsal Amaç:* Kurumlardan kaynaklı hataların sonucunda dilenen özür stratejisidir. Bu durumda kurumun sözcüsü veya lideri alenen özür dileyerek kurumunun itibarını tekrar kazanmayı amaçlar.
- iii. *Gruplararası Amaç:* Paydaşların veya herhangi bir grubun olumsuz eylemler karşısında karşıya kalması durumunda kurumların başvurduğu özür stratejisidir.
- iv. *Ahlaki Amaç:* Diğer 3 amaçtan ziyade ahlaki amaç stratejik değil ahlaki ve duygusaldır. Stratejik hamlelerden ziyade kurumların veya kişilerin gerçekten pişmanlık duymasının neticesinde özür dilemesi durumudur.

Özetle kriz tepki stratejisine bağlı olarak günümüze kadar geliştirilen ve hala önemini koruyan Kurumsal Savunma Stratejisi'nde temel prensip özür ve empati üzerine kurulmuştur. Başarılı bir özür stratejisinde empati göz ardı edilmemelidir ve mağdurların hakları kurumlar tarafından savunulmalıdır. Öyle ki özür stratejisi doğru gerçekleştiği vakitte kurumun yöneticileri veya liderleri kahraman ilan edilebilecekleri gibi, yanlış bir özür dileme stratejisiyle kurumlar günah keçisi ilan edilebilir. Bu bağlamda Kurumsal Savunma Teorisi'ne göre kurumların saldırgan tavırlar sergilemeden özür dileme stratejileriyle kriz zararlarını minimize etmesi mümkün olsa da, özür ve af dileme stratejilerindeki risk unsurları da unutulmamalıdır.

3.2.1.4 Retoriksel arena teorisi (*Rhetorical Arena Theory*). Retoriksel Arena Teorisi'nin temel unsuru çoklu sesler kavramıdır. Bu kriz iletişimi teorisinde krizlerin karmaşık, çok sesli ve dinamik bir yapıda olduğunun vurgusu yapılmaktadır.

Frandsen ve Johansen (2018, s.94) Retoriksel Arena Kuramı'nı iki temel metaforla açıklamıştır. Bunlar; kriz ortaya çıktığında oluşan *arena* ve bu arenanın içerisinde çarpışan *çoklu sesler*. Krizler meydana geldiğinde bir arena sahnesi açılır. Bu arena sahnesinin içerisindeki çoklu sesler de müzakereler, anlaşmalar, atıflar ve iş birlikleri yaparlar. Arena metaforuyla birlikte sadece krizlerin nasıl yorumlanacakları konusu değil, aynı zamanda da kurumların birbirleriyle girdikleri mücadeleyi anlatmaktadır. Ses metaforu ise krizin kaos unsurunun bir benzetmesidir. Arenanın içerisinde var olan çok sesli alıcılar ve vericilerin temsili ses metaforuyla anlatılmıştır.

Retoriksel arenanın oluşmasında; sosyal medyada krizin yayılmasına yönelik yapılan paylaşımlar, sosyal medyada sorulan sorular, paydaşların eleştirileri, gazetecilerin veya eleştirmenleri yazıları, kitle iletişim araçlarında olumlu veya olumsuz yapılan yorumlar veya eleştiriler büyük katkı sağlayacaktır.

Krizlerin 3 evresini de göz önünde bulundurduğumuzda, bu 3 evrede de gerçekleşebilecek olan retoriksel arenalar kurumları yeni bir krizin eşiğine tekrar sürükleyebilirler (Frandsen ve Johansen, 2010).

Retoriksel Arena Kuramı kriz iletişimini 2 temel unsura ayrılmaktadır. Bu unsurlar makro ve mikrodur. Makro model; kriz sürecinde oluşacak olan arena içerisinde dolaşan, kurumsal veya kurumsal olmayan tüm sesleri içerisinde barındırır ve bu seslerin birbirleriyle olan ilişkilerini inceler. Arena metaforunda yukarıda bahsettiğimiz gibi bu ortamda çeşitli alıcılar ve vericilerin varlığı arttıkça çeşitli görüşler ve diyaloglar da artmaktadır. Frandsen ve Johansen'e göre (2012) bu makro iletişim sürecinin gerçekleşmesi öyle ki, retoriksel arenanın varlığı ve bu arenanın içerisindeki çok sesli ortamla gelişmektedir. Böylelikle makro iletişim stratejileri sadece kriz anında değil, kriz öncesi ve kriz sonrası evrelerde de var olabilir. İkinci model olan mikro model ise belli başlı parametreler çerçevesinde kriz sürecinin mikro boyutlarda uygulanması konusuna değinmektedir. Bu parametreler içerik açısından 3'e ayrılmaktadır ve bu içeriklere aracılık eden unsurlar açısından da 4'e ayrılmaktadır;

İçerik açısından 3'e ayrılan parametreler *kriz iletişimi*, *mesaj kaynağı* ve *mesaj alıcısıdır*.

- i. *Kriz İletişimi*: Frandsen ve Johansen kriz iletişimi kavramına Retoriksel Arena Teorisi çerçevesinde değinirken kriz sürecinin 3 evresinde de kriz iletişiminin önemine vurgu yapmıştır. Bu durumda Retoriksel Arena Teorisi bağlamında kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası süreçler göz önünde bulundurulmalıdır. Böylelikle değişen süreçler değişen aktörler, diyaloglar ve içerikleri beraberinde getirecektir. Frandsen ve Johansen (2012, s.434) ayrıca kriz iletişim sürecinde yazı ve söz kaynaklı açıklamalardan ziyade resimler ve eylemlerin önemine de vurgu yapmıştır.

- ii. *Mesaj Kaynağı/Mesaj Alıcısı*: Bu kavramlar ise Retoriksel Arena Teorisi'nde yukarıda bahsettiğimiz girdiler ve çıktılarının karşılığıdır. Kriz bağlamında oluşacak olan arenada çok sesliliğin hakim olmaya başlamasıyla mesaj kaynakları ve mesaj alıcıları iletişimin içerisine dahil olan bütün aktörleri içerisinde barındırmaktadırlar. Bu aktörler paydaşlar, kurumlar, yöneticiler, liderler, sosyal medya kullanıcıları gibi hem kurumsal hem de kurumsal olmayan aktörler olabilirler.

Stratejik kriz iletişiminin gerçekleşeceği arena ortamında aktörlerin iletişimlerinin gerçekleşmesine bağlı olarak 4 unsura sahip olmaları önemlidir. Bunlar *bağlam, medya, tür ve metindir*.

- i. *Bağlam*: Bağlamlar içsel ve dışsal olmak üzere 2 unsurdan oluşmaktadır. İçsel bağlamlar daha çok psikolojik unsurları içerisinde barındırmaktadır ve bilişsel verilerden yararlanmaktadır. Dışsal bağlam ise sosyolojik unsurları içerisinde barındırmaktadır. Sosyo/kültürel, kurumsal ve durumsal bağlamlar dışsal bağlamın içerisinde yer alan unsurlardır ve bu unsurlar arena metaforunun yapısını oluşturmaktadır (Frandsen ve Johansen, 2010, s.435-436).
- ii. *Medya*: Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte sadece kitle iletişim araçları değil sosyal alemlerdeki platformlar da medya görevi görmektedir. Cep telefonları ve bilgisayarlar; sosyal medya platformları, bloglar, online siteler gibi medya araçlarına hizmet etmektedir. Medyanın farklı platformlarda olması bu bağlamda kriz iletişiminde alınan mesajların ve arenadaki çoklu seslerin hangi medya platformunda gerçekleştiğinin tespiti, kriz iletişim stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir konudur. Frandsen ve Johansen'e göre (2017, s.153), her medya unsuru farklı niteliklerde olduğundan mesajı alan kitle açısından da etkisini farklı şekilde gösterecektir.
- iii. *Tür*: Burada bahsedilmek istenen türler metinlere dayalı unsurlardan oluşmaktadır. Bu metinlere dayalı türlere Frandsen ve Johansen (2017, s.153) *metinler topluluğu* demektedir. Bu metinsel türler kurumların içsel ve dışsal unsurlarına hizmet etmektedirler. İçsel unsurlar; toplantılar, mailller, makaleler

gibi unsurlar olurken dışsal unsurlar; basın toplantıları, sosyal medya paylaşımları gibi unsurlardan oluşmaktadır.

- iv. *Metin*: Kriz sürecinde sözel veya görsel araçlarla mesajın alıcıya aktarılmasını sağlayan araçtır. Kriz iletişim stratejisi açısından değerlendirecek olursak metin; kriz tepki stratejilerini de içerisinde barındırmaktadır (Çınarlı, 2016, s.56). Metin Retoriksel Arena Teorisi'ne göre stratejilerin uygulanmasında büyük bir rol oynamaktadır.

Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda kurumlar kriz süreçlerinde bir arena ortamını ve bu arena ortamının içerisindeki çok sesliliği önemsemelidir. Bu bağlamda kriz iletişim stratejileri yürütülmeli ve süreç Retoriksel Arena Teorisi dikkate alınarak yönetilmelidir. Öyle ki çok sesli ortamda krizlerle mücadele edecek olan kurumlar arenadaki farklı seslerle mücadeleyi bırakmamalı ve paydaşlarını bu süreç içerisinde tekrar kazanmaya çalışmalıdır. Nitekim simetrik bir iletişim modeli kurarak, paydaşlarını yanına alarak, mağdurlara karşı anlayış göstererek, empati yaparak ve kamuoyunun çıkarlarını daima önemseyerek gerçekleştirilecek olan kriz iletişim stratejileri, kurumların var olan ve gelecekte var olacak kriz süreçlerine olumlu yönde yansıyacaktır.

3.2.1.5 Sosyal aracılı kriz iletişimi modeli (SMCC). Günümüzde teknolojik altyapının gelişmesi medya araçlarının dijitalleşmesi ile ağ tabanlı ve dijital kriz modelleri ve iletişimleri ortaya çıkmaktadır. Sosyal medya iletişimini güçlendiren platformların varlığı ve toplumdaki yayıla hızı son dönemlerde gözle görülür şekilde artmıştır. Bu bağlamda halkla ilişkiler alanı da kamuoyuyla hızlı, etkin ve dinamik bir iletişim kurma aracı olarak sosyal medyayı kullanmaya başlamıştır. Sosyal Aracılı Kriz İletişim Stratejisi ise ağ tabanlı krizler bağlamında halkla ilişkiler alanında geliştirilen bir kriz iletişim modelidir.

Sosyal Aracılı İletişim Modeli kriz iletişimi teorileri bağlamında incelediğimiz diğer 4 modele göre yeni bir tarihte literatüre kazandırılmıştır. Modelde kriz sürecinin 3 evresinde de var olan kamuoyunun ürettiği ve tükettiği enformasyonu 3 farklı grup olarak ele alınmıştır (Austin vd. 2012). Bunlar *etkili sosyal medya üreticileri*, *sosyal medya takipçileri* ve *sosyal medyada aktif olmayanlardır*;

Şekil 4'te de görüldüğü gibi 3 farklı kitle modeliyle kuruma dayalı unsurlar geleneksel medya, sosyal medya ve ağızdan ağıza iletişim yoluyla aktarılabilir. Öyle ki bu sosyal medya kriz iletişim modeli aslında kendi içerisinde hem çevrimiçi hem de çevrimdışı kullanıcılara dağıtılan enformasyonun yolunu somutlaştırmaktadır. Şekil 4'te dikkat edilmesi gereken en önemli husus farklı medya ortamları ve farklı kitle özellikleri olsa bile kuruma dayalı unsurların dolaylı ya da doğrudan tüm parametrelere etki edebilmesidir.

Kurum başlığı altında yer alan ve içerisinde *kriz kaynağı, kriz türü, mesaj stratejisi, altyapı* ve *mesaj türünü* barındıran şekil; tabloda belirtilen diğer tüm parametreler doğrultusunda kurumların krizler veya sorunlara nasıl tepki vereceğini belirleyen unsurlardır (Jin vd. 2014, s.77). Kriz kaynağı ve türü; kurumların krizlerin çıkma sebebine bağlı olarak mesaj stratejilerini ve tepki sürecini belirleyecek unsurdur. İçsel veya dışsal nedenselliğe bağlanarak krizin kaynağı ve türü belli olmaktadır. Altyapı; kriz karşısında karar verilecek olan mesajın kurumsal anlamda merkezi ya da kurumsal olmasını kapsamaktadır. Mesaj biçimi ve stratejisi ise; bir kriz durumunda kamuoyuna verilecek olan mesajın stratejik kararlarını ve türünü kapsamaktadır.

Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Modeli son zamanlarda literatüre kazandırılmış ve ağ merkezli bir kriz iletişim modeli olmasına rağmen, ağızdan ağıza iletişim modelini de içinde barındırarak çevrimdışı kullanıcıların ve geleneksel medyanın da bu modelde yer aldığını görmekteyiz. Bu modelde asıl merkeze oturtulan unsurların kurum ve sosyal medya üreticileri, sosyal medya takipçileri ve sosyal medya kullanmayanlardan oluşan topluluk olmuştur. Bu iki ana unsurun enformasyon kaynağı olarak ise 3 ana unsuru içerisinde barındıran topluluğun birbirleriyle etkileşimleri (sosyal medya ve ağızdan ağıza iletişim aracılığıyla olabilir), toplulukların 3 unsurunun da kurumla çift taraflı simetrik iletişimi dikkat çekmektedir.

Modelde medya araçlarının merkezdeki bu iki unsuru etkileme biçimleri ise çevrimiçi ve çevrimdışı kullanıcıların varlığına bağlı olarak değişmektedir. Model geleneksel ve sosyal olarak medyayı ikiye ayırmaktadır. Geleneksel medyada etki alanları Şekil 4'te yer alan tüm unsurlarla doğrudan ilişkilidir ve bu ilişki çift taraflı simetrik bir iletişim modeliyle gösterilmiştir. Sosyal medyada ise etki alanları

çevrimiçi kullanıcılarla doğrudan iletişim halindeyken, çevrimdışı kullanıcılarla dolaylı iletişim halindedir.

Sonuç olarak bu model farklı medya gruplarını ve farklı toplum yapılarını ele alarak bir kriz iletişimi modeli ortaya koymuştur. Söz konusu modelde krizlerin günümüz dünyasında sosyal medyada yayılması ve dolaylı olarak ağızdan ağıza yayılması mümkündür. Bu bağlamda günümüzde sadece sosyal ortamların kullanıldığı ve geleneksel medyanın yerini artık sosyal ortamların yer aldığını söylemek yerine geleneksel ve sosyal medyanın birbirlerini destekledikleri ve bilgi alışverişleri sağladıklarını söylenebilir.

3.2.1.5.1 Sosyal aracılı kriz iletişimi modeli ve duygular. Krizler çeşitli medya araçlarıyla ve çeşitli toplum özellikleriyle yayılabilir veya başlayabilir. Krizlerin bu yayılma sürecinde ve çok hızlı büyüme sürecinde etkili olan bir unsur bulunmaktadır, duygular.

Wei, Bu ve Lians'a göre (2012) toplumlar krizi yaymak ve krize katılmak konusunda farklı yollara başvurabilirler. Toplumlar haber kaynaklarını okuyabilir, paylaşabilir ya da alıntılatabilir. Öyle ki sosyal medya kullanıcısı kendi fikirleri doğrultusunda edindikleri bilgileri çerçeveleyerek tekrar servis edebilirler.

Toplumların bir bilgiyi yayma konusundaki eğilimi duygusal tepkiler bağlamında pekişebilmektedir. Bu model de duygusal tepkiler üzerinde araştırmalar yaparak, toplumların duygularına bağlı olarak bilgiyi yayma eğilimlerini tartışmıştır. Öyle ki Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Modeline göre toplumların krizlere vereceği tepkinin duygusallığı; krizin kökenine, kaynağına ve krizin türüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu tür kriz tepkilerindeki eğilimin sebebi ise toplumların sosyal medyayı kullanarak duygularını belli etme ya da bir başkasından destek alma çabasından kaynaklanmaktadır (Jin ve Liu, 2010).

Toplumların benimseyecekleri duygular kriz tepki stratejileri farklılıklarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bir kurum krizin nedenselliğini kamuoyuna duyurma evresinde, krizin kökeni ve sebebi olarak kendisini gösterirse daha saldırgan duygular hakim olacakken, kriz nedeni olarak başkasına atıfta bulunduklarında ise

saldırganlığı daha az olan duygular hakim olacaktır. Bu bağlamda toplumun duygularının krizlerin atfedilmesi ya da atfedilmemesine bağlı olarak iki türde geliştiğini söyleyebiliriz (Weiner 1985). Atıfta bulunulmadığında toplumun duyguları *korku, endişe, şaşkınlık, iğrenme, tetikte olma, hor görme* ve *rahatlama* olabilirken, atıfta bulunulduğunda ise bu duygular *kafa karışıklığı, utanç* ve *sempati* olabiliyor. Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Modeli'nin kurucularından olan Jin, Liu ve Austin (2011) toplumun duygularının hangi parametreler bağlamında etkilendiğini açıklayan bir araştırma gerçekleştirdi. Araştırmaya göre; sosyal medya kullanıcıları kurumlara krizi atfettiklerinde kuruluşlara karşı daha fazla *tiksiniç, aşağılayıcı* ve *öfkeli* duygular barındırmaktalar.

3.2.1.5.2 Sosyal aracılı kriz iletişimi kuramı, sosyal medya ve influencer kavramı. Sosyal medyanın günümüzde herkes tarafından kullanılması ve tercih edilmesiyle çeşitli tanımlar ve iş alanları ortaya çıkmaktadır. Influencer kavramı yeni medyanın ve sosyal medyanın yarattığı yeni iş tanımlarından biridir.

Influencer kelime anlamıyla etkileyici kişi, etkileyen anlamına gelmektedir. Sosyal medyadaki karşılığı ise, sosyal medya kullanıcılarına göre takipçileri daha fazla olan, hayran kitlesine sahip ve etki gücünü kazanmış sosyal medya hesaplarıdır. Tablo 4'te belirtilen *etkili sosyal medya üreticileri* başlığı altında kategorize edilmektedir.

Influencerlar sosyal medyanın algoritmasından yararlanarak birçok çevrimiçi kullanıcıya anında ulaşır ve normal bir sosyal medya kullanıcısına göre influencerların ulaştığı kişi sayısı milyonları bulabilir. Bu nedenler influencerlar çok sayıdaki takipçisi ve sosyal medyada hızlıca öne çıkabilme özelliğiyle, takipçilerinin tutumlarını, duygularını ve davranışlarını şekillendirmede çok güçlüdürler (Freberg vd. 2011).

Geleneksel ya da sosyal medyanın haber kanalları belli bir ideoloji doğrultusunda haberleri kamuoyuna sunmaktadırlar. Medya şirketleri bu bağlamda duygu yönünden daha eksik bir haber servisini tercih etmektedirler. Medya şirketlerinin sahip olduğu haber kanallarının sunacağı haber bir kriz konusundan bahsediyorsa, bu haber medya şirketlerinin savunduğu ideoloji bağlamında tekrar şekillendirilir ve kamuoyuna servis edilir. Sosyal medya tarafında ise krizlerin yayılma sürecine katkıda bulunan sosyal medya takipçilerinin ve influencerların krizlerle

ilgilenmelerinin en büyük sebebi olarak; *kişisel olarak kriz sorununun nedenleriyle ilgili olmak* ve *duygusal anlamda sorumlu hissetmek* ön plana çıkmaktadır. Öyle ki sosyal medya kullanıcıları krizin yayılması konusunda medya şirketlerine göre daha fazla katkıda bulunabilirler.

Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Modeli'nden önce ele aldığımız 4 kriz iletişimi teorisi günümüzde sosyal medyaya uyarlanabilse de bu kuram kadar toplumu kategorize eden ve sosyal medya üreticilerine yönelik doğrudan bir inceleme içeren çalışmaları içermemektedir. Bu bağlamda Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Modeli, kriz sürecinde toplumun 3 farklı yapısını ele alarak daha fazla üzerinde durulması gerektiği yönünde çalışmalar yaptı (Zhao, Zyan, Wong vd., 2018). Öyle ki bir kriz durumunda influencerların etkisi azımsanmayacak kadar fazladır çünkü influencerlar tarafından yayılacak olan bilgiler neticesinde birçok takipçi kısa bir sürede etkilenebilir, krizinden doğacak olan çok sesli ortam hızlıca oluşabilir ve bazı durumlarda bu bilgiler kriz için bir dönüm noktası haline gelebilir (Coombs 2017).

Bölüm 4

Sosyal Medya Araçları ve Kullanımı

4.1 İnternetin ve Yeni Medyanın Gelişimi

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi ve internet kavramının yaygınlaşmasıyla birlikte sosyal ağ, sosyal medya, dijital iletişim gibi birçok kavram literatür tarafından incelenmiştir. Yeni medyanın varlığı ve gelişimiyle birlikte ise bu kavramlar kültürel, sosyal, ekonomik açıdan tekrar ele alınmış ve güncellenmiştir.

Yeni medya kavramının ve teknolojilerinin ilerleyiş biçimi hem bilgisayarın hem de medyanın teknolojik ilerleyişi ve revizyonları sonucu mümkün olmuştur. 1830'lara kadar dayanan yeni medya kavramının tarihsel ilerleyişi, *analitik makine* icadıyla başlayıp 20. yüzyılın dijital bilgisayar aşamasına kadar devam etmiştir. Teknolojik gelişmelerin yanı sıra *dagerotip* ile başlayan medyanın gelişimi ve medya teknolojisi sürecinde; görüntüler, sesler ve metinler farklı biçimlerde kullanılmak ve saklanmak istenmiştir. Hem medyanın gelişim süreci hem de teknolojinin gelişim sürecinin kesişme noktasını *yeni medya* kavramı oluşturmuştur (Manovich, 2001, s19). Bu bağlamda yeni medyanın literatüre girmesini 2 temel unsurda inceleyeceğiz, internet ve bilgisayar.

Bilgisayarın ilk atası başlangıç için hesap tutmak için kullanılmıştır. Bu bağlamda bilgisayarın ilk düşünüldüğü işlevi hesap makinesi olmuştur. Daha sonrasında bilgisayarlar elektronik ve işlevsel şekilde revize edilerek ilk defa Soğuk Savaş dönemlerinde kullanılmaya başlanmış ve yakın bir tarihe kadar Silikon Vadisi'ndeki teknolojik gelişmelerle sektördeki varlığını yaygınlaştırmıştır (Briggs, 2004).

Bilgisayardaki teknolojik gelişmeler beraberinde iletişim alanındaki gelişmeleri de getirmiştir. Soğuk Savaş dönemindeki gelişmeler ABD'yi teknolojik anlamda gelişme çalışmalarına itmiş ve bu durum da internetin atasını doğurmuştur. Savaş döneminde kesintisiz bir iletişim modeli arayışına giren ABD, Araştırma Projeleri Birimi (ARPA) öncülüğünde bilgisayarların birbirleriyle iletişimini sağlayan

ilk iletişim ağı ARPANET'i geliştirmiştir. Somut olarak bilgisayar ve internetin birleştirilmesiyle merkezden merkeze iletişim modeli ilk kez gerçekleştirilmiştir (Ryan, 2010).

1970'lerin ortalarına doğru TCP/IP protokolleri oluşturularak ağ kullanımı düzenli hale getirilmiştir. 1980'lere gelindiğinde ABD Ulusal Bilim Vakfı (NSF), internet teknolojisinin kullanım alanını genişleterek üniversiteleri de sisteme dahil etmiştir. Bu durumda internete erişme oranı arttığında veri trafiğinde de artış meydana gelmiştir. 1980'lerdeki bu gelişmeyle askeri anlamda internetin payı azalırken, NFSNET adıyla internete ait sivil bir toplum oluşmaya başlamıştır (Schiller, 1999). Bütün bu gelişmelerin sonucunda bilgisayardaki verilerin tüm dünyaya merkezi olarak aktarılması arayışına girilmiş ve CERN'de Tim Barners-Lee world wide web (www) geliştirilmiştir. Böylece internet tüm dünyada erişilebilir bir hale gelmiştir.

1991 yılında World wide web kullanımının başlaması ve yaygınlaşmasıyla medya çok büyük bir değişimin içerisine girmiştir. Web 1.0, internetin hayatımıza girmesiyle birlikte kullanıcıların hayatına olan katkılarını kapsamaktadır. 1993 ve 2003 yıllarını kapsayan Web 1.0 döneminde internet kullanıcılar sadece okuma ve araştırma yapma alanı olarak kullanılabilmekteydi. Günümüz internetinin emekleme dönemi olarak kabul edilen Web 1.0, görsel kullanımdan uzak, kullanım kolaylığı olmayan arayüzlerden oluşması ve trafiğin o dönemlerde çok az olması nedeniyle genellikle uzmanlar tarafından kullanılabilmekteydi. Bu dönemde internet kullanıcıları genellikle teknoloji uzmanlarından oluşmaktaydı (Kara, 2012, s.29-30).

İletişim teknolojisinin gelişmesi ve değişmesiyle birlikte 2004 yılında Web 2.0 dönemine geçiş olmuştur. Web 1.0'da internet kullanıcıları sadece okuyup araştırma yapabiliyorlarken, Web 2.0 ile birlikte artık kullanıcılar hem okuyup araştırabilecek hem de yazabileceklerdi. Bu durum kullanıcıların fikirlerini beyan etme ve diğer internet kullanıcılarıyla iletişime geçme kolaylığı sağlayarak, etkileşimi artırdı. Kullanıcıların herhangi bir teknik bilgiye sahip olmadan internet ağlarını kullandıkları ve etkileşime geçtikleri bu dönemde. Paylaşımların hızlı ve özgürce olması mümkün olmuştur (Karaman, 2010, s.19).

Yeni medya kavramıyla ilgili önemli çalışmalara imza atmış olan Forrester’a göre (2008) Web 2.0 tanımı; yeni sosyal yapıları teşvik etmek için insanların içerik ve veri arasındaki verimli etkileşimini sağlayan teknolojik düzendir. Son zamanlarda bu teknolojik yapının adına *sosyal medya* da denmektedir.

4.2. Sosyal Medya Kavramı

Tablo 6

İnternet Ağının Değişimi

Web 1.0	Web 2.0
Okuma	Yazma
Reklam	Ağızdan Ağıza
Konferans	Sohbet
Web Siteleri	Web Sağlayıcıları
Profesyoneller	Amatörler
Kurumlar/Kuruluşlar	Topluluklar
Sahiplik	Paylaşım

Günümüzde artık birçok kullanıcının var olmasıyla birlikte sosyal medya kavramı web 1.0’dan tamamen uzaklaşmış ve web 2.0’ın tanımlamalarına uygun şekilde değişmiştir. Sosyal medyada varlığını sürdüren her kullanıcı tüketici olduğu gibi üreticidir de. Yapılan paylaşımlar, mesajlaşmalar, durum güncellemeleri gibi sosyal medyaya ait ve sosyal medya dinamiklerine destek veren eylemler, her bir kullanıcının aynı zamanda içerik üreticisi olmasına imkan tanımaktadır. Bu bağlamda sosyal medyada dağılan enformasyonun hızlı bir şekilde yayıldığını, sosyal medya kullanıcılarının her türlü gelişmeden çok hızlı bir şekilde haberdar olabileceklerini ve aranan gelişmeleri bulma başarısının çok hızlı ve isabetli olduğunu söylemek mümkündür.

Dijital dönüşümle ve sosyal medyanın gelişmesiyle birlikte toplumlar da gelişmişler ve değişmişlerdir. Geleneksel medyada toplumların birbirleriyle etkileşimleri kısıtlı ve tek taraflı bir iletişim modeli varken sosyal medyayla birlikte; medya ve toplum arasındaki iletişim modeli çift taraflı hale gelmiştir. Böylelikle toplumun niş kesimlerini oluşturanlar sosyal medya aracılığıyla birbirlerine daha çabuk ulaşabilmiş ve iletişim halinde olabilmışlerdir. Geleneksel medyadan ziyade sosyal medyada; toplumlar demografik özellikleri, ilgi alanları ve kendisini yansıtan sosyal medya hesaplarına göre sınıflandırılırlar. Böylelikle kullanıcılar kendi yarattıkları filtre balonlarında, sosyal medyanın sınırsız dünyasındaki sınırlarını belirlerler (Barefoot ve Szabo, 2010, s.7).

Sosyal medyayla birlikte kullanıcıların filtrelenebilir ve izlenebilir olması veri akışı açısından geleneksel medyanın asla yapamayacağı kadar fazla bilgiye sahiptir. Kullanıcıların kendi ilgi alanlarını sosyal medya uygulamalarına kendi rızalarıyla tanıtmaları sonucu, pazarlama ve reklamcılık konusunda şirketlerin sosyal medyayı kullanmasına olanak sağlamıştır. Sosyal medya platformlarının zamansız, mekansız, izlenebilir, ölçülebilir ve anında müdahale edilebilir olması hem kullanıcılar hem de şirketler açısından sosyal medyayı vazgeçilmez kılmaktadır.

Sosyal medya platformları ve uygulamaları, sosyal medya kullanıcılarının istekleri doğrultusunda kullanılan alanlardır. Kullanıcılar çeşitli sebepler doğrultusunda sosyal medyadaki platformlarında da çeşitlilik gösterebilirler. Örneğin bir sosyal medya kullanıcısı iş ağını geliştirmek için farklı (LinkedIn vb. gibi), eleştiri ve görüşlerini bildirmek için farklı (twitter vb gibi), fotoğraf paylaşımı için farklı (Instagram ve Facebook gibi) platformları kullanabilir. Bu bağlamda sosyal medyanın, kullanıcıların ihtiyaç doyumunu gidermek için çeşitli kullanım alanları yarattığını söylemek mümkündür.

Çeşitli kullanım alanlarıyla birlikte sosyal medya genel hatlarıyla, sosyal medya kullanıcılarının internet ortamında birbirleriyle etkileşim halinde olup iletişim ağına katkıda bulunmalarıdır. Böylelikle farklı sosyal ağlar ve topluluklar gelişerek sosyal toplumlar oluşmaktadır. Oluşan bu çeşitli sosyal medya toplulukları bir olay hakkında siyasi görüş bildirebilirler, eğlence amaçlı gönderilere katkıda bulunabilirler, eleştiri içerikleri yayımlayabilirler, arkadaşlık kurabilirler, alış-veriş yapabilirler ve

daha birçok sunulan hizmeti gerçekleştirebilirler. Bütün bu sosyal eylemlerin neticesinde sosyal medya hem kar amacı güden şirketlerin hem de sosyal medya kullanıcılarının vazgeçilmezi haline dönüşmüştür (Varnalı, 2013, s.65).

4.2.1 Sosyal medya ve geleneksel medya. Geleneksel medya alanları sosyal medya alanlarına göre farklı bir iletişim yapısına sahiptir. Bu farklılıklar gelenekselliğin ve yenilikçiliğin simgesi olan iki farklı medya ortamının temel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Geleneksel medya; medyanın geleneksel tarafını yansıtmaktadır. Gazete, dergi, televizyon, radyo gibi basılı ve görsel iletişim alanları geleneksel medyayı oluşturmaktadır. Sosyal medya ise gelişen teknolojiyle ve yeni medya kavramıyla birlikte enformasyon odaklı ve interaktif bir iletişim modeli üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda iki medya türünün arasındaki en temel fark; geleneksel medyanın tek taraflı bir iletişim modelini benimserken, sosyal medyanın çift taraflı bir iletişim modeli benimsemesidir.

İnternetin etkisini 2000’li yıllardan itibaren göstermesi ve gelişmesiyle birlikte yeni medyanın geleneksel medyanın yerine geçeceği kanısı ortaya atılmıştır. Fakat iki medya unsurunun birbirinden farklı özelliklere sahip olması kitleler tarafından iki medya grubunun da takip edilmesine olanak sağlamıştır. Kitleler bazı durumlarda hem sosyal medyadan hem de geleneksel medyadan faydalanarak çeşitli enformasyonları elde edebilmektedirler. Örneğin bilgi çeşitliliğine anında ulaşmak, haberlere anında erişebilmek, fazlaca enformasyon çeşidini inceleyebilmek sosyal medyayla mümkünken; bu enformasyon çeşitliliğinin doğruluğunu teyit etmek geleneksel medyanın özellikleriyle mümkün kılınmaktadır. Bu bağlamda geleneksel medya ve sosyal medyanın temel farklılıkları, kitlelerin her iki medya ortamlarını takip etmelerine sebebiyet vermiştir.

Dilmen’e göre (2012, s. 137-139) sosyal medyanın özellikleri 5 temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar *katılımcılar, açıklık, konuşma, bağlantılılık ve toplum*. Katılımcılar; sosyal medyanın çift taraflı simetri bir iletişim modeli izlediği için her bir katılımcının enformasyona katkıda bulunduğu ve bunun için kullanıcıların cesaretlendirildiğini anlatmaktadır. Açıklık; geri bildirim konusunda sosyal medyanın

daima açık olmasına vurgu yapmaktadır. Az da olsa ulaşım engeli olmasına rağmen katılımcıların geri bildirimleri açıklık çerçevesinde şekillenmektedir. Konuşma; geleneksel medyadan ziyade sosyal medya söz konusu enformasyona katılımcıların katkıda bulunmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum da sosyal medyanın çift taraflı simetrik bir model olduğunun kanıtı niteliği taşımaktadır. Bağlantılılık; farklı sosyal medya kanallarının link esas alınarak, kullanıcıların bağlantı kurulmasına olanak sağlamasıdır. Toplum; sosyal medyada bir konu etrafında kullanıcılar tarafından hızlı bir şekilde oluşan kitlelerdir. Sosyal medyadaki kullanıcılar politik ve ekonomik değerler, fotoğraf ve durum etkileşimi gibi unsurları paylaşması neticesinde bir ilgi toplumu yaratmaktadır.

Genel anlamda bir kıyaslama yapacak olursak sosyal medya ve geleneksel medya arasındaki temel farklar ve benzerlikler şöyle sıralanabilir (Vural ve Bat, 2010, s. 3352);

- i. *Erişim:* Sosyal medya ve geleneksel medya özellikleri gereği; geniş kitlelere ulaşabilme ve erişebilme imkanına sahiptirler.
- ii. *Erişilebilirlik:* Geleneksel medyada enformasyonun üretimi ve geliştirilmesi medya şirketleri ve hükümetlerin elindeyken, sosyal medyada herkes tarafından erişilebilirdir ve bu az maliyetle veya maliyetsiz bir şekilde gerçekleşebilir.
- iii. *Kullanılabilirlik:* Geleneksel medyada var olmak genellikle uzmanlık, eğitim ve yetenek gerektirebilirken sosyal medyada böyle bir durum söz konusu değildir. Sosyal medya platformlarının birçoğunda üretimde bulunmak mümkündür.
- iv. *Yenilik:* Geleneksel medyada, çeşitli kontrolleri ve haberin hazırlanması sebebiyle medyadan gelen zaman farkları sosyal medyaya göre çok daha fazladır. Sosyal medyada ise etki ve tepki anında gerçekleşebilmektedir.
- v. *Kalıcılık:* Geleneksel medyanın içerisinde bulunan dergi, gazete, televizyon gibi alanlardaki yayınlar daha sonrasında değiştirilemez. Sosyal medyada ise

yayınlanan bir gönderi, yorum veya paylaşım değiştirilebilir ve güncellenebilir.

Tablo 7

Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Arasındaki Farklar

Geleneksel Medya	Sosyal Medya
Tek Yönlü İletişim	Çift Yönlü İletişim
Gelenekseldir	Teknolojiktir
Maliyetlidir	Az Maliyetlidir
Değiştirilemez	Silinebilir veya Güncellenebilir
Yayın Süresi Zaman Alır	Yayın Süresi Anlıktır
Güvenilirdir	Yanılıcı Enformasyon İçerebilir
Saklamak Zordur	Saklamak Kolaydır
Kısıtlayıcı ve Bağlıdır	Kısmen Kısıtlayıcı ve Bağımsızdır
Profesyonellik Aranır	Profesyonellik Aranmaz
Kitleseldir	Bireyseldir
Periyodik Yayın Yapılır	Anında Yayın Yapılır

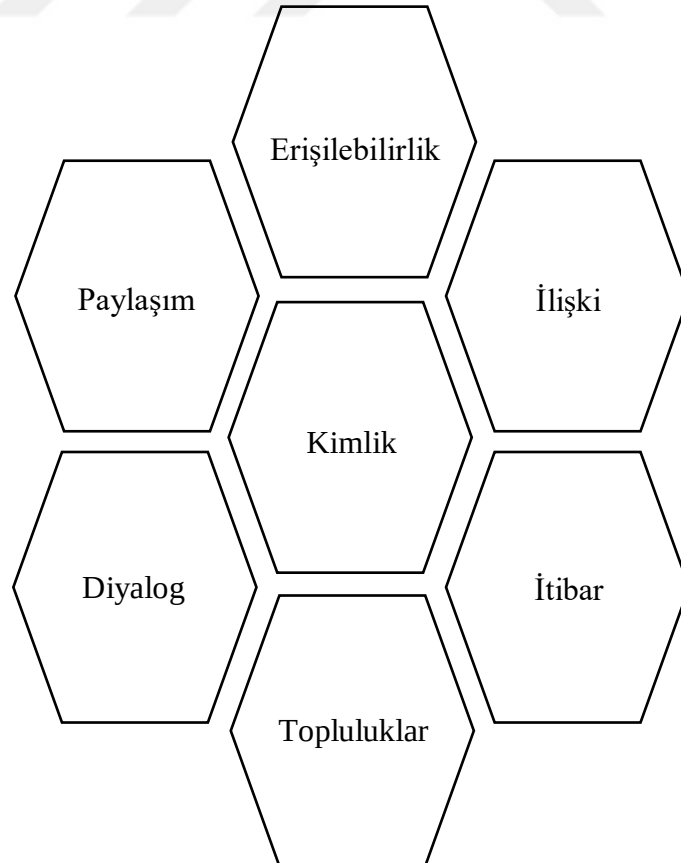
Tablo 7’yi esas aldığımızda geleneksel ve sosyal medyanın 11 noktada farklılaştığını söylemek mümkündür. İnternette önceki dönemde gelişen ve medya şirketlerinin sahip olması neticesinde geleneksel medya sosyal medyaya göre daha disiplinli ve ciddi bir medya alanı olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda geleneksel medyadaki bu ciddiyet ve internet çağından önceki gelişim süreci dolayısıyla *tek yönlü iletişim, geleneksellik, profesyonellik* ve *kısıtlayıcılık* kavramları geleneksel medyanın özellikleri olurken; *çift yönlü iletişim, teknolojik, bağımsızlık* ve *profesyonellik aranmaması* sosyal medyanın özellikleri arasındadır.

İnternet kavramının gelişmesi ve bireysel anlamda medyaya erişebilme kolaylığından sonra geleneksel medyaya nazaran sosyal medya; daha hızlı ve dinamik bir şekilde kitle iletişiminde katkıda bulunabilmektedir. İnternetin her evde olması ve erişim kolaylığı neticesinde sosyal medyanın bağımsızlığı, bireyselliği ve mekansızlığı geliştirdiği söylenebilir. Bu bağlamda sosyal medya *az maliyetli, bireysel, anlık yayın*

süresi özellikleriyle ön plana çıkarken; geleneksel medya *maliyetli, kitlesel ve periyodik yayın süresi* özelliklerine sahiptir.

Geleneksel medya ve sosyal medya arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, bu iki medya ortamı birbiriyle rakip olarak algılanmamalı ve yarışdırılmamalıdır. Geleneksel medya kitlelere haberin doğruluğu konusunda bir toplumsal fayda sunabilirken, sosyal medya enformasyon çeşitliliğini kullanıcılarına sunmaktadır. Böylelikle geleneksel ve sosyal medyanın birbirlerini desteklediğini söylemek mümkündür.

4.2.2 Sosyal medyanın işlevsel özellikleri. Kietzmann tarafından (2011, s.243) oluşturulan bal peteği modeliyle sosyal medyanın işlevsel özellikleri literatüre kazandırılmıştır. Sosyal medyanın işlevsel özellikleri yeni medyada sosyal medya platformlarının özelliklerinin nitelendirilmesi ve sınıflandırılması noktasında kullanılmaktadır. Bu bağlamda bu özellikler 7 başlıkta toplanmaktadır. Bunlar; *kimlik, diyalog, paylaşım, erişilebilirlik, ilişkiler, itibar ve topluluklardır.*



Şekil 5. Bal peteği benzetmesiyle sosyal medyanın işlevsel özellikleri (Kietzmann vd. 2011).

- i. *Kimlik*: Günümüzdeki kimlik kavramı kavramının yanı sıra sosyal medyanın da hayatımıza girmesiyle bireylerin yeni kimlik kazanabilecekleri alanlar doğmuştur. Böylelikle kimlik kavramı sosyal medya bağlamında revize edilmiştir. Böylelikle artık gerçek kimliklerin yanı sıra her bir sosyal medya kullanıcısının sanal kimliği oluşmuştur. Sanal kimlikler sosyal medya kullanıcılarına hayal ettikleri, istedikleri kişilik olma imkanı vermektedir. Sosyal medyanın global çapta olması ve kullanıcılara erişimin güç olması dolayısıyla istenilen kimlik konusundaki serbestlik pekişmiştir.
- ii. *Diyalog*: Diyalog sosyal medya bağlamında; kullanıcıların birbirleriyle konuşabilmesi ve karşılıklı olarak iletişime geçebilmeleri durumudur. Diyalog ile birlikte artık sosyal medya kullanıcıları enformasyonu almakla kalmayıp enformasyonun oluşmasında ve şekillenmesinde de katkıda bulunabilirler.
- iii. *Paylaşım*: Sosyal medya kullanıcıları daha fazla görünür olmak, görüş beyan etmek ya da bir kitleye dahil olmak için paylaşımda bulunabilirler. Böylelikle kullanıcılar içerikler konusunda diğer kullanıcılarla diyalog halinde olarak enformasyon alış-verişinde bulunabilirler. Öyle ki sosyal medyadaki paylaşımların artış oranı aynı oranda bilgi akışını da hızlandırmıştır.
- iv. *Erişilebilirlik*: Sosyal medya kullanıcıları, yeni medyada yer alan sosyal uygulamaların farklı özelliklerinden yararlanarak erişilebilir olup olmadıkları konusunda diğer kullanıcıları bilgilendirebilir. Böylelikle sosyal medya kullanıcıları müsaitlik durumlarına göre bir durum güncellemesi olanağına sahiptirler. Bu bağlamda sanal alemdeki *meşgul* veya *uygun* gibi erişilebilirlik kodlarıyla sosyal medya kullanıcıları durum güncellemesi yaparak sanal ve gerçek dünya arasında bir köprünün oluşmasını sağlarlar.
- v. *İlişkiler*: Kietzmann'a göre ilişkiler bölümü sosyal medya kullanıcılarının diğer kullanıcılarla ne ölçüde iletişime geçebildiklerini temsil etmektedir. Sosyal medyanın sosyal kavramını yerine getiren ilişkiler özelliği, 2 veya daha

fazla sosyal medya kullanıcısının sosyallik kazanmasına ve çeşitli etkileşimlere girmesine olanak tanımaktadır. Öyle ki sosyal medya platformlarının farklı doyumlara hizmet etmesi durumunu göz önünde bulunduracak olursak; kimi uygulamalarda (LinkedIn, vb.) sosyal medya kullanıcılarının daha resmi ve planlanmış bir ilişki içerisine girdiklerini görürken kimi uygulamalarda ise (Instagram, Facebook, vb.) günlük konuşma temelli ilişkiler daha fazla görülmektedir.

- vi. *İtibar:* İtibar, sosyal medya kullanıcılarının kendilerini ve diğer kullanıcıları tanımlamasına olanak tanır. Çeşitli sosyal medya uygulamalarının itibara yönelik çeşitli araçları kullanıcılara sunmasıyla, sosyal medya kullanıcılarının güveni diğer kullanıcıların gözünde pekiştirilir.
- vii. *Topluluklar:* Sosyal medya kullanıcıları; demografik özellikler, ilgi alanları, siyasi görüşleri, harcama alışkanlıkları vb. konulara göre kullanıcıları sınıflandırabilmektedir. Böylelikle kullanıcılar daha kolay bir şekilde topluluk oluşturarak birbirleriyle etkili iletişime geçmektedirler. Öyle ki aynı topluluğun içerisinde yer alan sosyal medya kullanıcılar ilgi duydukları ve beğendikleri fotoğraf ve videoları, ortak siyasi görüşleri veya sanatsal faaliyetleri paylaşabilirler.

Kietzmann'ın 7 başlıkta toplanan bal peteği modelinin özellikleri şekil 5'te de görüldüğü gibi birbirinden bağımsız bloklar halindedirler ve birbirlerinden bağımsız hareket edebilirler. Öyle ki bu 7 başlık farklı sosyal medya uygulamalarında farklı derecelerde ön plana çıkmaktadırlar ve her uygulamada her başlığın yer alması zorunluluk gerektirmez. Kietzmann'ın bu modeli farklı sosyal medya uygulamalarının farklı işlevsellik seviyelerinin anlamlandırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Özetle sosyal medyanın işlevsel özellikleri birbirini etkileyebilen fakat birbirinden bağımsız 7 başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar sosyal medya kullanıcılarının kullanım ve doyumları esas alınarak farklı platformlarda var olabilirler, daha az var olabilirler ya da hiç var olmayabilirler. Her sosyal medya uygulamasının kendine has özelliklerinin ve kullanım alanlarının olması bal peteği modelindeki 7 farklı işlevsel başlığın derecelendirmesine etki etmektedir. Örneğin bir

gün içerisinde bir sosyal medyayı kullanan bir kullanıcı Twitter’da gündemi takip edebilir, Youtube’da eğlence içerikleri izleyebilir, Instagram’da takipçileriyle konuşabilir ve LinkedIn’de bağlantılarıyla iletişim kurabilir.

4.3 Sosyal Medya Araçları

Sosyal medya kullanıcıları farklı doyum ihtiyaçları ile kendilerine en uygun ve işlevsel araçları seçebilmektedirler. Sosyal medyada var olabilmenin koşulu olan bu araçlar, sosyal medya kullanıcılarının işlevsel isteklerine farklı hizmetler sunmaktadırlar. Öyle ki bu işlevsel özellikler önceki sayfalarda bahsettiğimiz Kietzmann’ın bal peteği modeliyle uyumaktadır. Sosyal medya araçları farklı teknolojiler ve özellikler doğrultusunda var olurlar ve kullanıcıların isteklerine hizmet etmek için çalışırlar. Bu bağlamda tüm sosyal medya araçlarının ortak özellikleri kullanıcılarının isteklerini maksimum düzeyde karşılamaya çalışmaktır.

Sosyal medyanın araçlarının incelenmesi, sosyal medya kullanıcılarının davranış analizleri ve krizlerin gelişme süreçleri açısından önem taşımaktadır. Bu sebepten dolayı sosyal medya araçlarını belli bir sınıflandırma içerisinde incelemek daha doğru olacaktır.

Sosyal medya araçlarını 7 başlıkta sınıflandırmak mümkündür. Bunlar *bloglar*, *mikrobloglar*, *medya paylaşım siteleri*, *wikiler*, *sosyal ağ siteleri*, *sanal dünyalar* ve *çevrimiçi topluluklardır*.

4.3.1 Bloglar. Bloglar sosyal medyanın en eski geleneklerinden biri olarak görülmektedir. İnsanların fikirlerini bir yere yazma isteği sosyal medyada blog adı ile canlandırılmıştır. Bu bağlamda blogları, sosyal medya kullanıcılarının kendi fikirlerini istedikleri ölçüde dizayn edip paylaşabilecekleri alan olarak tanımlamak doğru olacaktır.

Bloglar genellikle kullanıcılarının yazma sıklıklarına göre düzenli olarak güncellenen ve ters bir kronolojik seyir halinde ilerleyen web siteleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bloglar sözlük anlamına bakacak olursak *web* ve *log* kavramlarından yola çıkarak oluştuğunu söylemek mümkündür. *Weblog* kavramı günümüze kadar gelerek ve evrilerek *blog* adını almıştır (Güldal ve Bulgan, 2006).

Günlük olarak çeşitli tarzlarda fikirlerini blog sayfalarına sunun ve yayımlayan kullanıcılar, bu tarz web sitelerini geleneksel bir not tutma yöntemi olan günlük gibi kullanmışlardır. Blog yazarları günlük olarak çeşitli konular ve olaylar hakkında fikirlerini paylaşacak yazılar yazabilirler ve bunu yayımlayabilirler. Blog sayfalarının sahiplerinin elinde olması kaydıyla; blog sitelerinde yorumlar, beğenmeler, paylaşımlar gibi çeşitli işlevsel özellikler eklenerek etkileşim oranı artırılabilir.

Sosyal medyanın kişiler amaç ve bölgelerin somutlaşmasında önemli bir yere sahip olan bloglar, web 2.0 ile birlikte yerini sağlamlaştırmış ve internet çağının bilgi gerektirmeyen kullanım dönemine girmesiyle birlikte yaygınlaşmıştır.

Blogların 2000’li yıllardan itibaren yaygın olarak kullanılması ve hala günümüzde var olmalarıyla birlikte sadece kişisel amaçlı değil farklı kullanım alanları içinde de yer almıştır. Lamshed, Berry ve Armstrong’a göre (2002, s.15-22) bloglar 4 farklı amaç için kullanılmaktadır. Bunlar *kişisel bloglar*, *topluluk blogları*, *gazete blogları* ve *kurumsal bloglardır*.

- i. *Kişisel Bloglar:* İnternet üzerinde kullanıcıların ilginç hikaye, olay veya fikirlerini paylaştıkları bloglardır. Bu bloglar sık sık güncellenir ve geleneksel günlük bağlamında değerlendirilebilir. Kişisel bloglar, blog sayfasının sahibinin ilgi alanları çerçevesinde şekillendirilir. Bu bağlamda ele alacak olursak blog sitelerindeki içerikler bazı durumlarda çok özel içerikleri barındırabileceğinden daha az dikkat çekici olabilmektedirler. Okunan yazılar sadece blog yazarının kişisel zevklerini ve fikirlerini yansıtmaları web sitesi trafiğinin seyrek olmasına olanak verebilmektedir. Genel itibariyle kişisel blogları özetleyecek olursak, blog yazarlarının zevkleri ve bireysel fikirleri için oluşturulmuş, dijital günlük niteliği taşıyan web siteleridir.

- ii. *Topluluk Blogları:* Bu tarz bloglar etkileşime ve katılımcının içeriği şekillendirmesine olanak sağlayan bloglardır. Öyle ki topluluk bloglarında

kullanıcılar yorum yapabilirler. Böylece bir tartışma ortamı oluşturularak sanal bir topluluk geliştirilmektedir. Kişisel blogların bireyselliğinden sıyrılan topluluk blogları söz konusu web sitelerinin daha ilgi çekici olmasına olanak sağlamışlardır.

- iii. *Gazete Blogları:* Blogların kişisel sayfalar olması ve herhangi bir editoryal yapıyı barındırmaması dolayısıyla haber sektörü de blog sitelerinden yararlanmıştır. Gazetecilerin bilgiyi daha şeffaf aktarma ve geleneksel yayın kanallarının denetleme organlarına takılmama arzusu gazete bloglarının gelişimine büyük katkı sağlamıştır. Gazete blogları haber niteliği taşıyan yorumları, röportajları, makaleleri bünyesinde barındırmaktadırlar.
- iv. *Kurumsal Bloglar:* İşletmelerin hedef kitleleriyle doğrudan ve hızlı bir şekilde iletişim kurabilmesini sağlayan kurumsal bloglar; düşünce, tavsiye, eleştiri gibi tüketici davranışlarını analiz edebilmek için kurumsal bloglara başvurabilirler. Öyle ki bu bloglar işletmeler için faydalı olabileceği gibi bir krizi de tetikleyebilir. İşletmelerin kötü bir eleştiriye maruz kalması ve bu eleştirilerin diğer kullanıcılar tarafından desteklenmesi olumsuzlukları meydana getirebilir. Bu durumda bloglar amacına uygun olarak kullanılmalıdır. Yani bloglarda olumsuz yorumlarda bulunan tüketiciler cevapsız bırakılmamalı, işletmelerin tüketiciye verdiği önem blog sayfalarında gösterilmelidir.

4.3.2 Mikrobloglar. Mikrobloglar, bloglara göre daha özet düşüncelerin ve fikirlerin yer aldığı, hızlı ve sürekli içeriklerin paylaşılmasının hedeflendiği platformlardır. Kullanımı bloglara göre daha kolay ve hızlı olan mikrobloglar, kullanıcılarına düşüncelerini genellikle karakter sınırlamasıyla ifade etmesine olanak sağlarken, farklı kullanıcılar da düşünce ve fikirlerini takip etmelerine imkan verebilmektedirler.

İnternet kullanıcılarının günlük gelişmeleri blog yazısı kadar uzun oluşturamamaları ve blog sayfalarında okunması nispeten daha fazla vakit alan yazılar neticesinde mikrobloglara ihtiyaç duyulmuştur.

4.3.2.1 Twitter. Günümüzde dünya genelinde en yaygın kullanılan mikroblog uygulamalarından birisi Twitter'dır. Hem cep telefonlarından hem de web sitesinden girilerek kullanım kolaylığı sağlayan Twitter gibi mikroblog hesapları bireysel veya kurumsal amaçlarla kullanılabilir. Öyle ki kitlelere anlık mesaj iletme konusunda birçok etki alanına sahip olan Twitter; spor, siyaset, günlük, eğlence, haber, kurumsal ve bireysel alanlarda sıkça kullanılmaktadır.

Twitter'da sınırlı karakter sayısı ile girilen her bir mikroblog yazısı *tweet* olarak adlandırılmaktadır. Bu girilen tweetler blog sayfalarındaki yazılara kıyasla; etkileşimi daha yüksek, kısa, vurucu ve anlık yazılardır. Öyle ki bu mesajlar “*biraz sohbet etmeye ihtiyacım var, sahilde dolaşıyorum, çok sevdiğim bir kitabın sonuna gelmek üzereyim*” gibi kısa süreli olayları kitlelere duyurmak için kullanılabilir.

Twitter'ın günümüzde kullanılan ve en yaygın olan niteliklerinden biri *yurttaş gazeteciliğidir*. Anında haber isteği ve olayları sıcaklığına servis etme güdüsü Twitter'ı haber amaçlı kullanan kurumlar veya kişiler için vazgeçilmezdi. Bu durumda Twitter anında, hızlı, kısa, erişilebilir olmasıyla haber niteliği taşıyan ve gazetecilik anlamında kullanılan birçok parametre için zaman içerisinde uygun bir platform haline geldi.

Twitter aynı zamanda paylaşılan yazıların yani tweetlerin daha fazla kişiye ulaşması ve hızlı yayılması için yazıların diğer kullanıcılar tarafından da paylaşılmasına olanak sağlar. Tweet'i yazmamış kişilerin söz konusu tweeti paylaşımları durumuna da *retweet* denmektedir. Genelde retweet sayısı fazla olan tweetler Twitter'da fazla kişiye ulaşmış ve beğenilmiş demektir.

Bir diğer ve önemli twitter özelliği ise günlük olarak trend konuların Twitter tarafından kullanıcılarına sunulmasıdır. Herhangi bir Twitter kullanıcısı günlük olaylardan haberdar olmak için Twitter'ın trend içerikler bölümünden ihtiyacı karşılığında doyumunu gerçekleştirebilir. Twitter'ın trendleri kullanıcılarına sunduğu bu özelliğe *trend topic* denmektedir.

Bütün bunlar dikkate alındığında mikroblogları; hızlı tüketime hizmet eden, daha teknolojik, etkileşim oranı yüksek, farklı alanlarda kullanılabilen, tek başına

krizlere sebep olabilen, 3G teknolojisiyle birlikte kullanımı daha da yaygınlaşan kitlesel iletişimin vazgeçilmez parçalarından olan bir sosyal medya aracı olarak özetlemek mümkündür.

4.3.3 Medya paylaşım siteleri. 2000’li yılların başından itibaren internetin gün geçtikçe gelişmesiyle, internet kullanıcıları medya kaynaklarını internet ortamına yükleme ihtiyacı duymuşlardır. Öyle ki bu ihtiyaç cep telefonlarının teknolojik anlamda gelişmesi ve kaliteli video/fotoğraf çekebilmesi sayesinde daha da pekişmiştir. Akıllı telefonların sosyal medya kullanıcılarının daima yanında olması, medya paylaşım sitelerine ve uygulamalarına anlık erişim imkanı sağlamıştır. Bir çok sosyal medya kullanıcısının akıllı telefonu olması neticesinde medya paylaşım sitelerinin de kullanımı yaygınlaşmış ve bu tür uygulamaların erişim trafiği gün geçtikçe artmıştır. Medya paylaşım sitelerinde tüm dünya tarafından en çok kullanılan uygulamalar ve web siteleri Youtube ve Instagram’dır (Karaman, 2013, s.1-41).

4.3.3.1 Youtube. Tüm dünyada kullanılan en yaygın video paylaşım sitesi olan Youtube 2005 yılında kurulmuştur. Kurulduktan sadece 1 yıl sonra Google’a 1.65 milyar dolara satılmıştır. Sadece video paylaşımlarına izin vermesiyle tanınan ve büyüyen Youtube, son zamanlardaki yeni güncellemeleriyle topluluk ve ağ oluşturma konusunda da adımlar atmıştır. Bu yeniliklerle birlikte artık Youtube’da anket açılabilir, fotoğraf yüklenebilir, anlık durum paylaşılabilir ve video yüklenebilir.

Kullanıcılarının videoların altındaki yorumlar kısmıyla erişimini ve etkileşimini sağlayan Youtube, içeriklerin özgün olması ve içerik üretimi konusunda kullanıcılarını teşvik etmiştir. Bu bağlamda yeni bir iş modeli olan *youtuber* kavramı ortaya çıkmıştır. Youtuberlar Youtube’a yükledikleri özgün videolarla takipçi kazanabilirler, birçok kullanıcıyla etkileşime geçebilirler ve dakikalar içerisinde milyonlarca kişi tarafından izlenebilirler.

Youtube kullanıcıları sadece kişisel kullanımlar için değil kurumsal amaçlarla da kullanılmaktadır. Geleneksel medyanın neredeyse bütün yayın organları Youtube üzerinde de varlıklarını göstermektedirler. Örneğin bir televizyon kanalında

yayınlanan herhangi bir dizi, söz konusu televizyon kanalının Youtube hesabından tekrar izlenebilmektedir veya televizyondaki bir haber kanalının önemli kesitlerine ilgili televizyon kanalının Youtube hesabından ulaşılabilir. Bu bağlamda sadece kişisel amaçlarla kullanılmayan Youtube'a kurumların, geleneksel medyanın ve ticari amaçların entegre olduğunu söyleyebiliriz.

Canlı yayın özelliğine de sahip olan Youtube geleneksel bir medya aracı olan televizyonun izleyicilerine sunduğu her koşulu sağlayabilmektedir. Öyle ki geleneksel medyada ün kazanmış medya yüzleri, programlar, diziler vb. içeriklerin platform değiştirerek Youtube'u tercih edebildiğini görmekteyiz. Bu tercihin en büyük sebepleri arasında Youtube'un her bir kullanıcıya şahsi bir kanal tahsis etmesidir. Öyle ki Youtube'un kanallarının medya patronlarının gölgesinde kalmaması, televizyondan en ayırt edici özelliği olmuştur.

4.3.3.2 Diğer medya paylaşım siteleri. Youtube dışında dikkate alınması gereken diğer medya paylaşım siteleri arasında Flickr ve Pinterest yer almaktadır.

Flickr 2004 yılında kurulmuştur ve ilk etapta kullanıcıların fotoğraf paylaşma olanağı sunmuştur. 1 yıl sonra Yahoo tarafından satın alınmıştır. Değişen özellikleriyle birlikte Flickr kullanıcılarına video yükleme imkanını da gün geçtikçe sunmuştur. Kullanıcılarının fotoğrafları ve videoları etiketleme yöntemiyle kategorize etme imkanı sunun Flickr kullanıcıların birbirleriyle etkileşime geçme imkanı sunmuştur. Genel hatlarıyla Instagram'ın özelliklerini barındıran Flickr, Instagram'ın yatırım alması ve büyümesiyle liderliğini kaptırmıştır (Karaman, 2013, s.23).

Pinterest ise fotoğraf ve videoları kullanıcılarına paylaşma olanağı vermektedir. Panoya tutturmak anlamına gelen *pin* ve ilgi çekici, ilginç anlamına gelen *interest* ifadelerinden oluşan Pinterest, daha çok kişisel bir pano mantığını esas alarak dizayn edilmiştir. Pinterest kullanıcıları ilgi alanlarına göre panolarına beğendikleri videoları tutturabilirler, kendi dijital koleksiyonlarını oluşturabilir ve dizayn ettikleri filtre balonu içerisinde uygulama tarafından içerik önerileri alabilirler.

4.3.4 Wikiler. Sözlük anlamı hızlı, çabuk olan wikilerin amacı bilgilerini gönüllü bir şekilde aktarmak isteyen insanların belli başlı yazıları yayınlamasına ve bilgiler üzerinde güncelleme yapılmasına olanak veren bir web sitesi veri tabanıdır (Safso, 2010, s.159)

Wiki amaçlı web sitelerinin yaratıcısı olan Ward Cunningham, wikilerin yaratımı ve amacı konusunda temelde 3 madde olduğunu söylemektedir (Cunningham ve Leuf, 2001). Bu maddeler;

- i. Wiki amaçlı web sitesi kullanan kullanıcılar bu sitelerde yeni sayfalar açabilmelidirler ve halihazırda var olan diğer sayfalarda düzenlemeler yapabilmelidirler.
- ii. Bir wiki sayfası bir diğer wiki sayfasıyla hem konu olarak hem de somut bir bağlantı linki olarak ilişkilendirilmelidir. Bu doğrultuda kullanıcıların benzer konular üzerinde geçiş yapmalarına olanak tanınmalıdır.
- iii. Wikiler daima güncel tutulmalı, bu bağlamda da kullanıcıların sık sık ziyaret edebilmesi için aktif katılıma teşvik edilmelidir.

Kuruluş amacı ve yapısı gereği wiki hesabı olan bütün kullanıcılar basit bir dille bilgiye katkıda bulunabilmektedirler. Sadece gönüllülük esasına dayanan ve kullanıcılarının katkıda bulunmasına teşvikte bulunan wiki tabanlı web siteleri, kullanıcılarda teknik bir altyapı ve çok güçlü bir bilgi birikimi istememektedir.

Diğer sosyal medya araçlarında ve alanlarında olduğu gibi wikilerde de kullanım amacı sadece bireysel anlamda sınırlı kalmamıştır. Çeşitli kurum ve kuruluşlar da wikilerden yararlanarak kullanıcılara bilgiyi dağıtma konusunda faydalı olmuşlardır. Kuruluşlar, kendilerini anlatmak, itibar çalışması yapmak, ürünleri hakkında bilgi vermek, marka hikayesi oluşturmak ve hedef kitlesine ulaşabilmek için wikilere başvurmuşlardır. Bu bağlamda kuruluşların gönüllülük esasına bağlı olarak kendileri hakkında wiki tabanlı web sitelere katkıda bulunmaları hem wikiler özelinde hem de kendilerine bir katkı sunmuştur.

Wikilerin en büyük açığı olarak bilgilerin suiistimal edilebilecek olması söylenebilir. Değiştirilmeye elverişli olan bilgiler art niyetli kullanıcılar tarafından değiştirilebilir ve bu durum bir bilgi kirliliğine yol açabilir. Öyle ki değiştirilen konunun etkisine bağlı olmak kaydıyla birçok kurum, kuruluş ya da kişiler krizlerle karşı karşıya kalabilirler.

4.3.4.1 Wikipedia. Günümüzde en çok tercih edilen ve dünya çapında tanınan wiki tabanlı web sitesi Wikipedia'dır. Wiki tabanlı web sitelerinin en çok kullanılanı olan Wikipedia bir wiki servisinin karşılaması gereken bütün amaçları içerisinde barındırmaktadır. İçerisinde milyonlarca makaleyi barındıran bu sitedeki yazılar birbirleriyle girintili olacak şekilde tasarlanmış ve ilgili konular başka makalelere bağlanarak anlamlandırılmıştır.

Wikipedia kendi web sitesinde kendisini; kullanıcıların desteğiyle ortak bir şekilde ve birçok dilde oluşturulan, bağımsız, özgür, reklama yer vermeyen ve kar amacı gütmeyen bir internet ansiklopedisi olarak tanımlamaktadır. Bilginin güvenilirliği konusunda birçok eleştiriye maruz kalan Wikipedia bütün bu eleştirilerin aksine doğru bilginin doğal girdiler ve katkılar üzerinden de somutlaştırılabileceğini savunmaktadır.

Gönüllülük esasıyla çalışan Wikipedia birçok ülkede ve çeşitli dillerde hizmet vermektedir. Öyle ki bazı ülkeler Wikipedia'nın dezenformasyona katkıda bulunduğu gerekçesiyle kalıcı ya da süreli olarak siteye erişim engeli getirmişlerdir.

Ülkemizde ise Wikipedia bilgi kirliliği ve yanlış yönlendirmeler sebebiyle belirli zamanlarda erişime engellense de günümüzde kullanıma açıktır.

Wikipedia dışında dünya genelinde 30'dan fazla wiki tabanlı web sitesi bulunmaktadır. Bunlardan biri de Google Docs'tur. Fakat erişim, etkileşim oranları, makale sayısı, dil seçenekleri ve daha birçok parametreyi dikkate alacak olursak Wikipedia wiki tabanlı web siteleri arasında açık ara ilk sıradaki yerini korumaya devam etmektedir.

4.3.5 Sosyal ağ siteleri. Sosyal ağ kavramı uzun yıllardır literatürde var olmasına rağmen internet çağının gelişmesiyle birlikte sosyal medyayla ilişkilendirilmiştir. Sosyal medyada yer alan Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok, LinkedIn gibi uygulamalar sosyal ağ platformları olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda sosyal ağ kavramının dijital evrimiyle birlikte kişilerin iletişimi de bu süreçte dijitalleşmiştir.

Birçok web tabanlı sosyal ağ sitesi günümüzde mevcuttur. Bu siteler sosyal medya kullanıcılarının birbirleriyle iletişimini sağlamaktadır. Böylelikle sosyal ağ siteleri kullanıcıların iletişimini sağlamasıyla birlikte; kullanıcılar arasındaki bağlar kuvvetlenir, bilgi alış-verişi sağlanır ve dijital anlamda bir sosyallik aktivitesi gerçekleştirilmiş olur.

Sosyal ağlardaki iletişim birbirini tanıyan ya da tanımayan insanlarla gerçekleştirilebilmektedir. Öyle ki bir sosyal ağ uygulaması kullanıcısı gerçek hayatta tanıştığı bir kullanıcıyla sosyal medya üzerinden iletişime geçebildiği gibi, tanımadığı kişilerle de tanışabilir ve sosyal ağın çapını genişletebilir.

Sosyal ağ siteleri birçok anlamda medya paylaşım siteleriyle benzerlik gösterebilmektedir. Medya paylaşım sitelerinde fotoğraf ve video yüklenebilirken, bu durum sosyal ağ siteleri için de geçerlidir. Fakat dikkat edilmesi gereken en temel fark; medya paylaşım siteleri önceliği kullanıcılarına video ve fotoğraf yüklememeye teşvik ederken, sosyal ağ sitelerinin önceliği kullanıcılarının birbirleriyle olan iletişimini kuvvetlendirmesi ve sosyal bir ağ geliştirmesini sağlamasıdır. Somut bir örnekle durumu özetlememiz gerekirse, örneğin Youtube kullanılarak paylaşılan videolarda öne çıkan etkileşim özellikleri *beğen*, *abone ol* ve *yorum yap* iken, Instagram kullanılarak paylaşılan videolarda öne çıkan etkileşim özelliği *beğen*, *paylaş* ve *yorum yap* olarak görülmektedir. Bu doğrultuda Instagram uygulamasının kullanıcılarına sosyal ağ konusunda birçok alanda teşvikte bulunmaktadır.

Toplumlar günümüzde internet çağının gelişmesi ve sosyal medya kullanımının artmasıyla birlikte birçok alanda sosyal ağ sitelerini kullanabilmektedirler. Bu durumda yeni teknolojilerin gelişmesi ve iletişimin dijitalleşmesiyle beraber toplumlar da bu gelişen sanal ortamlara adapte olmuşlar ve

ihtiyaçlarını doyurma eylemine geçmişlerdir (Vural, Akıncı ve Bat, 2010, s.3355). Sosyal aē sitelerinin farklı amaçlarla kullanılabileceēi gibi sosyal aē siteleri aynı zamanda farklı amaçlara da hizmet edebilirler. Bu durumda iş aramak, yeni arkadaşlıklar edinmek, profesyonel iş aēi geliştirmek, gündemi ve trendleri takip etmek, müşteri aramak, reklam vermek gibi birçok sosyal aē özelliēini kullanmak mümkündür.

We Are Social Dijital 2023 raporlarına göre dünya genelinde en çok hangi sosyal aē uygulamalarının kullanıldıēı tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

We Are Social Dijital 2023 Raporu

Uygulama	Kullanıcı Sayısı (Milyon)
Facebook	2,958
Youtube	2.514
Whatsapp	2,000
Instagram	2,000
Wechat	1,309
Tiktok	1,051
Fb Messenger	931
Douyin	715
Telegram	700
Snapchat	635

Günümüzün trendleri ve ihtiyaçları doērultusunda sosyal aē uygulamalarında geçirilen zaman daima deēiřiklik gösterecektir. Geçmiş yıllarda popüler ve üst sıralarda olan fakat gittikçe etkileşim sayısı düşen Facebook, Snapchat, Foursquare uygulamalarının yerini artık Instagram ve Tiktok almıştır. Bu bağlamda teknolojik trendler ve uygulama güncellemeleriyle sosyal aē uygulamalarının geçmişte olduēu gibi gelecekte de farklılık gösterecektir.

Özetle sosyal aēlar kullanıcılarına profil oluşturma ve kendilerini tanımlama olanaēı sunarken bir yandan sosyal aēlarını geliştirmeye ve kendi profil sayfasını

kişisel bir web sayfası gibi kullanmaya olanak sağlamaktadır. Kullanıcılar birçok kişisel bilgilerini sosyal ağ platformlarına paylaşırlarken, ki bunlar doğum tarihi, şehir, telefon, ilgi alanları, telefon rehberi gibi unsurlar olabilir, uygulama içerisindeki ilgi odağını geliştirebilir ve sosyal ağ deneyiminin kalitesini arttırabilir.

4.3.5.1 Facebook. 2004 yılında Mark Zuckerberg ve üniversite arkadaşları tarafından oluşturulan Facebook, günümüzdeki kullanımının aksine ilk yıllarda sadece Harvard Üniversitesi öğrencilerine hitap eden bir sosyal medya platformu olarak kullanılmaktaydı. Ağını genişletmeye karar veren Facebook 2005 yılının sonlarında ABD'deki diğer sosyal medya kullanıcıları için de erişilebilir hale gelmiştir. Zaman içerisinde popülerliği artan ve tüm dünyaya yayılan Facebook kullanıcılarına; birbirleriyle haberleşme, fotoğraf ve video paylaşma, durum güncellemesinde bulunma, eğlenceli içeriklere göz atma, oyun oynama gibi birçok özelliği içerisinde barındırmaktadır. Bu durum Facebook'un bir uygulama gibi çalışmasına olanak tanımıştır (Dilmen ve Öğüt, 2010, s.240)

Kurulduğu dönemden bu yana Facebook profil oluşturan kişilerin güvenliği ve gizliliği konusunda titiz adımlar atmaktadır. Kullanıcıların profil fotoğrafları, mesaj kutuları gibi uygulamaya ait özellikler Facebook tarafından korunmaktadır ve gizli tutulmaktadır. Bütün bu gizlilik politikasının varlığı Facebook'u daha güvenilir ve tercih edilebilir kılmıştır. Facebook ABD başkanlık seçimlerinde yarışan Barack Obama ve Donald Trump'ın seçim kampanyalarında, başkan adaylarına veri sattıkları gerekçesiyle yargılanmıştır. Nitekim günümüzde Whatsapp, Instagram, Messenger gibi tüm dünyada kullanılan uygulamalara sahip olan şirket, gizlilik politikasındaki kullanıcı güvenliğini korumayı başarmıştır.

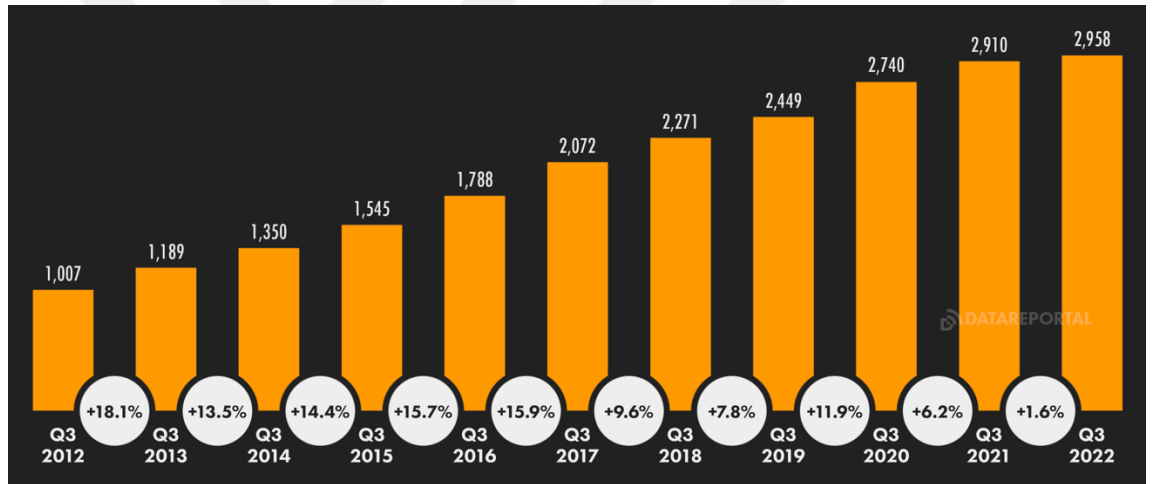
Facebook uygulama açısından kullanıcılarına, sanal bir profil oluşturmalarını, bu sanal profili gerçek hayatlarıyla birleştirmelerini ve bu sanal profillerin 7/24 birbirleriyle iletişim halinde olmalarını esas almaktadır. Kişisel kullanım için Facebook gerçek profilin sanal ortamda şekillendirilmesinde ve tüm dünyayla istenilen ortamda anlık olarak iletişime geçilmesinde büyük bir rol oynamaktadır.

Diğer sosyal medya uygulamaları gibi Facebook da sadece kişisel amaçla değil kurumsal amaçla da kullanılabilir. Her bir kuruluşun Google'da yer alması

kadar Facebook'ta da yer alması hedef kitleye ulaşmak, dijital reklamları dizayn etmek, hedef kitle analizini yapmak ve hedef kitleyi ayrıntılı olarak tanımak açısından kaçınılmaz olmuştur.

Giderek kullanımı artan Facebook Instagram'ın çıkmasıyla birçok alanda popülerliğini kaybetse de dünya genelinde hala en çok kullanılan sosyal ağ aracıdır. Facebook günümüzde ise kurumsal adını Meta olarak değiştirmiştir. Meta kuruluşunun alt markaları olarak ise tüm dünyanın kullandığı uygulamalar olan, Facebook, Instagram, Facebook Messenger ve Whatsapp bulunmaktadır.

Şekil 6'te We Are Social'ın Ocak 2023 raporlarına göre Facebook'un aktif kullanıcı sayısının yıllar içerisindeki artışı gösterilmiştir.



Şekil 6. We are social dijital 2023 facebook kullanıcı sayısı raporu.

Şekil 6'i görüldüğü üzere son Facebook son 10 yıldaki en az aktif kullanıcı sayısı artışını elde etmiştir. Bu durumun sebepleri arasında gelişen teknolojilerle birlikte çok rakiplerin çeşitlenmesi söylenebilir. Öyle ki Tiktok adlı sosyal ağ uygulamasının son 3 yılda dünya genelinde çok hızlı bir şekilde ivmelenmesi Facebook'un aktif kullanıcı sayısındaki artışın azalmasında en büyük etkenlerden birisi olmuştur. Bütün bunlara rağmen yine We Are Social raporuna göre sosyal medya kullanıcılarının favori uygulamaları 2022 yılında Facebook, Instagram ve Whatsapp olmuştur.

4.3.5.2 Instagram. Instagram da Facebook gibi sosyal medya kullanıcılarıyla iletişime geçebilmek, gelişmelerden anında haberdar olabilmek, her yerden iletişim imkanı bulmak, eğlenceli vakit geçirebilmek, kurumsal amaçlarla bir profil oluşturabilmek, reklam kampanyaları düzenlemek gibi birçok alanda kullanıcılarına hizmet veren bir sosyal ağ uygulamasıdır.

Instagram bir fotoğraf ve video paylaşma platformudur. Söz konusu sosyal ağ sitesini diğer sitelerden ayıran en temel farklar; Instagramın ilk etapta mobil cihaz tabanlı çıkması, fotoğrafların ve videoların genellikle Instagram'ın ikonik 1:1 ölçüsünde paylaşılması ve anlık, yaşamdan, hızlı gönderilerin paylaşılmasıdır.

Instagram ismi; İngilizce'de anlık,hızlı anlamına gelen *instant* ve telgraf anlamına gelen *telegram* kelimelerinden oluşmaktadır (Gibbs vd., 2014, s.258).

13 yaşını doldurmuş ve bir e-posta adresine sahip herkes dünyanın neresinde olursa olsun Instagram hesabı açabilir ve diğer kullanıcılarla etkileşime geçebilir (Yayla, 2018, 43-44).

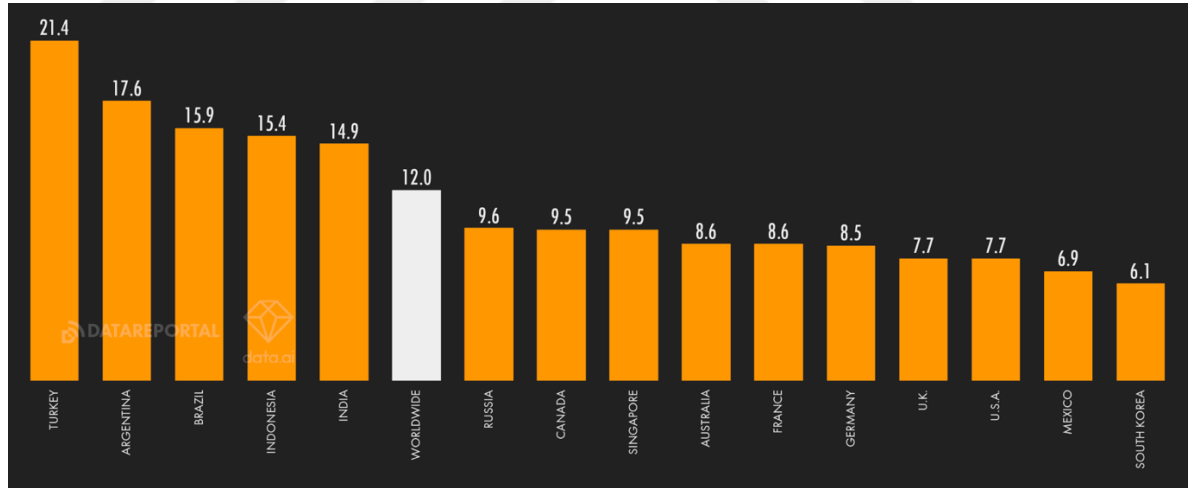
2010 yılında kurulan Instagram ilk etapta fotoğraf ve videoların takipçi ağıyla paylaşılmasına olanak tanıyordu ve uygulama içerisinde sosyal ağı geliştirmek daha zordu. 2011 yılında *hashtag* ekleme özelliğinin gelmesiyle beraber kullanıcılar fotoğraf ve videolarını tanımlayabildiler ve Instagram'ın keşfet havuzunda yer bulmaya başladılar. Instagram'ın giderek ivmelenmesi ve rakipleri tarafından fark edilmesiyle birlikte Facebook 2012 yılında Instagram'ı satın almıştır.

Instagram'ın çıkış yapmasına olanak tanıyan en önemli özelliklerinden bir diğeri ise içerisinde patentli video ve fotoğraf filtrelerini içermesidir. Kullanıcılar istedikleri renk filtrelerini veya efektleri uygulama üzerinden seçebiliyorlar ve bu özellikleri gönderilerinde deneyimleyebiliyorlar. Instagram'ın yaşattığı deneyim sadece gönderi paylaşmak değildir. Kullanıcılar başka kullanıcıların paylaşımlarını beğenebilir, yorum yapabilir, arkadaşlarıyla paylaşabilir, alış-veriş yapabilirler, kullanıcılara direkt mesaj yollayabilirler ve Instagram profili gizli olmayan her bir kullanıcı için bu özellikleri gerçekleştirebilirler.

Günümüzde Instagram birçok işletmenin sanal mağazası olarak da hizmet vermektedir. Öyle ki Instagram'ın ücretsiz bir uygulama olması, işletme hesaplarının ücretsiz açılması, herhangi bir reklam ücreti ödemedi trendleri kullanarak kullanıcılar tarafından işletmelerin keşfedilme potansiyeli, işletmeler açısında web sitesinden ziyade bir Instagram hesabı varlığını daha kaçınılmaz kılmıştır.

Günümüzün en popüler mesleklerinden olan son yıllarda hayatımıza giren *influencer* kavramı Instagram'ın varlığıyla birlikte daha da çekici hale gelmiştir ve yaygınlaşmıştır. Yüksek kullanıcı sayılarının olması, etkileşimin hızla ivmelenmesi ve keşfet ağı sayesinde Instagram, sosyal medya fenomenlerinin önemli duraklarından biri olmuştur (Aslan ve Ünlü, 2016, s.50).

Instagram mobil uygulamasının tüm dünya genelinde en çok bizim ülkemizde kullanılması ise kişisel veya kurumsal açıdan Instagramı daha da etkili kılmaktadır. Şekil 7'de aylık olarak; ülkelerin akıllı cihazlar ile Instagram'da geçirdikleri ortalama zaman saatlik ortalamalarla gösterilmiştir.



Şekil 7. We are social dijital 2023 instagram ekran süresi raporu.

Şekil 7'de görüldüğü üzere, Türkiye dünya ortalamasının yaklaşık 2 katı kadar Instagram'da zaman harcamaktadır.

4.3.5.3 Tiktok. Günümüzde internetin ve akıllı telefon kullanımının çok fazla yaygın olması neticesinde sosyal medya platformlarına her geçen gün bir yenisi daha eklenmektedir. Son zamanlarda çıkan, tüm dünya tarafından kullanılan ve en çok indirilen sosyal medya platformlarından olan Tiktok, kullanıcılarına 15 ile 60 saniye arasındaki videoları paylaşmasına olanak tanımaktadır.

Çin merkezli bir uygulama olan Tiktok, 2016 yılında çıkarılmış olan Douyin adlı uygulamanın dünyaya açılması ve ismini Tiktok olarak belirlemesiyle başlamıştır. Tiktok'un ve diğer sosyal ağların çatı şirketi olan ByteDance firması 2018 yılında musical.ly uygulamasını satın almıştır. Daha sonrasında musical.ly uygulaması ve Tiktok uygulamasını birleştiren şirket günümüzdeki Tiktok uygulamasının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Mhalla vd, 2020, s.6)

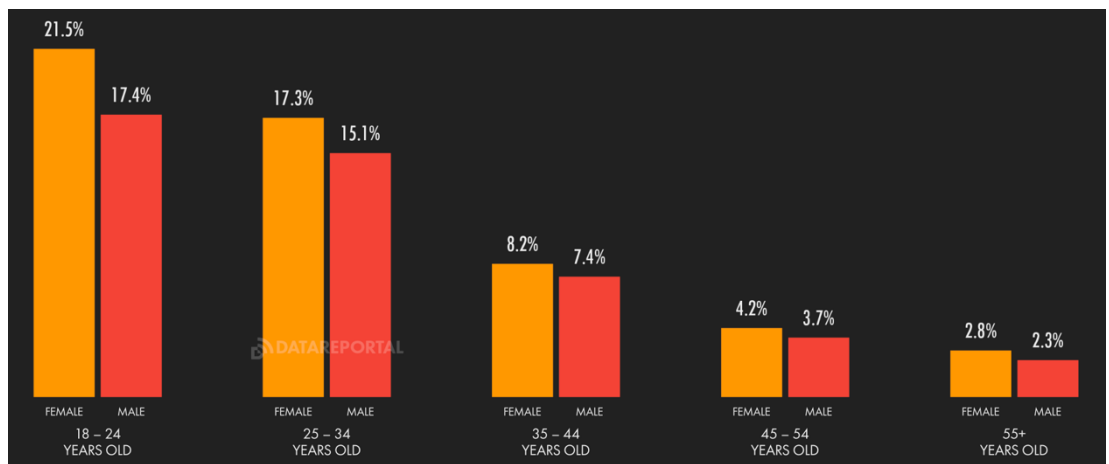
Çoğunlukla mobil cihazlar üzerinden erişim sağlanan Tiktok, 15 ile 60 saniyelik videoların ya da fotoğrafların, kullanıcıların keşfet sayfasında yukarıdan aşağıya doğru akmasına dayanan bir uygulamadır. İçerikler 1 dakikayı geçmediği için ve ana sayfada karşılaşılan videolar Tiktok algoritması tarafından önerildiği için, uygulama üzerinde geçirilen zamanda birçok içerikle karşılaşmak mümkündür. Bu durumda kullanıcıların sürekli ekrandaki videoları kaydırması ve hızlı içerik tüketiminin baskın olması sonucunda, Tiktok'ta ekran başında geçirilen süre de doğru orantılı olarak artmaktadır.

Tiktok'ta genellikle yapılan içeriklerde, uygulamanın kullanıcılarına sunduğu ses efektleri, dublajlar, çeşitli filtreler, özgün efektler ve dizi-film replikleri görülmektedir. Bu özellikler Tiktok'un uygulamasında basit bir şekilde montajlanmaktadır ve dakikalar içerisinde uygulama üzerinden paylaşılabilmektedir. Ayrıca değişik ve farklı filtrelere sahip olan Tiktok, kullanıcılarının vücutlarında değişiklikler yapmasına ve bunları basit montajlarla kendilerine uygulamasına olanak sağlamaktadır. Birçok basit prova gerektiren içeriği barındırması sayesinde Tiktok genellikle genç kullanıcıların dikkatini çekmiştir. Öyle ki Tiktok'ta karşımıza çıkan içerikler de bu bağlamda çoğunlukla eğlence içeriklerinden oluşmaktadır (Yu, 2019, s.28-36). Bütün bu özellikler Tiktok'un özgün bir kitleye sahip olmasına olanak sağlamıştır ve diğer sosyal medya araçlarından kolaylıkla ayrılmıştır.

Tiktok'un en önemli özelliklerinde birisi ise akım yaratabilme gücüdür. Kullanıcılarının paylaştığı videoları dakikalar içerisinde büyük kitlelere ulaştırabilen Tiktok, bu içeriklerin başkaları tarafından çeşitlendirilmesine, dublajlanmasına ve editlenmesine olanak sunmaktadır. Bu durumda bir video içeriği Tiktok'ta çığ gibi büyüebilmektedir. Tiktok kullanıcılarına video fotoğraf yükleme özelliğini sunmasının yanı sıra şu özellikler de sunulmaktadır; başka kullanıcıların video ve fotoğraflarını beğenilebilir, yorum atılabilir, içerikler başka platformlarda paylaşılabilir ve platform kullanıcıları birbirlerini uygulama üzerinden takip edebilirler.

Instagram'ın yaygınlaşması ve hayatımıza girmesiyle birlikte kitleleri sosyal medya üzerinde etki altına alan yeni meslek türlerinden olan influencer kavramına geçtiğimiz konularda değinmiştik. Tiktok'ta da bireysel kullanıcılar çeşitli içerikler paylaşarak ün kazanabilmektedirler ve söz konusu uygulamada kullanıcıları etki altına alabilmektedirler. Tiktok'taki influencer'lara ise *tiktoker* denmektedir.

Tiktok bireysel anlamda kullanılabildiği gibi kurumsal anlamda da kullanılmaktadır. Kurumlar Tiktok'un zengin etkileşim oranlarından yararlanmak için çeşitli reklamlar, pazarlama kampanyaları ve satış stratejilerine başvurdukları görülmektedir. Bu iletişim çalışmaları ise genellikle gençlere hitap edecek türden çalışmalar olmaktadır. Özellikle siyasi kampanyalar genç kitlelere ulaşmak istediğinde Tiktok en basit ve kestirme yol olarak görülmektedir.



Şekil 8. We Are Social dijital 2023 Tiktok popülasyonu raporu.

4.3.5.4 LinkedIn. LinkedIn dünyada en çok kullanılan iş ağı uygulamalarından biridir. Kullanıcılarının iş hayatlarını ve özgeçmişlerini esas alarak bir profil oluşturmalarını amaçlayan LinkedIn, hem kurumsal anlamda hem de kişisel anlamda kullanılabilir.

Çalışanlar, girişimciler ve kurumlar arasında bağlantı kurulmasını sağlayarak bir ağ oluşturan uygulama; büyük ölçüde işe alımlarda ve iş arayışlarındaki doyumları sağlayabilmek için kullanılmaktadır. İş sektöründen birçok kişinin profil hesabının olmasıyla birlikte, kullanıcılara iş ağlarını geliştirme ve bağlantı kurma olanağı sunan LinkedIn, uygulama içi mailleşme aracı olan *inmail* ile kurumsal mesajların yollanmasına imkan sağladığı gibi, direkt mesaj özelliğini de kullanıcılara sunmaktadır (Kuduğ, 2011, s.28). Bütün bu özellikler göz önüne alındığında LinkedIn; bireysel kullanıcıların ağını genişletmesi ve iş sektöründen çevre edinmesine olanak sağlarken, kurumların çalışan araması ve bulması konusunda da etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

LinkedIn kullanıcılarının ağlarını birinci, ikinci ve üçüncü derece olmak üzere 3 çeşide ayırmaktadır. Birinci dereceden olan ağ tavsiyeleri kullanıcıların direkt etkileşimde olduğu profillerken, ikinci ve üçüncü dereceden olan ağ tavsiyeleri kullanıcıların direkt değil dolaylı yolla bağlantısının olduğunu göstermektedir. Bu tür bağlantı durumları söz konusu kullanıcının henüz bağlantıyı gerçekleştirmemiş ama muhtemel bağlantılı profillerinin bir listesi niteliğindedir. Bu durumda LinkedIn kullanıcılarına ağlarını geliştirmeleri konusunda tavsiyeler vererek muhtemel iş çevresi konusunda kullanıcıyı bir filtre balonu içerisine almaktadır.

LinkedIn kendi içerisinde 4 farklı paralı profil modeli sunarak kullanıcılarının doyumlarına hizmet etme konusunda daha da fazlasını verebilmektedir. Bu paketlerle birlikte kullanıcılar ihtiyaçlarına en uygun paketleri seçerek iş ağlarıyla ilgili çeşitli hedeflere, verilere ve sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedirler. LinkedIn günümüzde iş odaklı, kariyer odaklı, satış odaklı ve işveren odaklı 4 farklı paket sunmaktadır. Her bir paketin fiyatı, daha niş kullanıcılara hizmet etme doğrultusunda belirlenmesiyle birlikte, bu fiyatlar kendi içerisinde ve yıllara göre değişiklik göstermektedir.

4.3.6 Sanal dünyalar. Sanal dünyalar günümüz dünyasından kopuk, gerçek olmayan bir evrende var olma becerisini kullanıcılarına deneyimletmektedir. Kullanıcılar bu evrenlerde birbirleriyle yazılım programının olanak tanıdığı ölçüde çeşitli etkileşimlere geçebilirler. Her sanal dünya içerisinde yer alan kullanıcı kendi avatarlarının varlığıyla bir başka kullanıcıyla çeşitli aktiviteler yapabilmektedir (Miletsky, 2010, s.200). Çeşitli amaçlarla kullanılabilen sanal dünyalar; oyun amaçlı, sosyalleşmek amaçlı ya da kurumsal amaçlı olarak da kullanılabilirler.

Sanal dünyaların internetle tanışması 1970'lerin sonunda oluşturulan *multi user domain* yazılımlarının olduğu düşünülmektedir. Bu yazılımlar kullanıcılara oyun oynama özelliği sunarak sanal bir dünyada belirli bir avatarı yönetme amacına hizmet etmektedir. Günümüzde de sanal dünyalar en fazla oyun tabanlı yazılımlarda karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki kullanıcılar tarafından da sanal dünyalar en çok oyun amacıyla kullanılmaktadır.

Günümüzde ise sadece oyunlarda ziyade Web 3.0'a olan ilk adım olarak gözüken Metaverse evrenleri sanal dünyaların ana konusu haline gelmişlerdir.

Metaverse sanal gerçeklik, blok zincir, avatar, kripto para birimleri, dijital ikiz, hibrit ekosistem gibi çeşitli anahtar kelimelerin varlığını içerisinde barındıran bir sanal dünya olgusudur.

Günümüzde birçok alanda adını tercih edilen Metaverse, NFC, satışlarında, sanal sergilerde, sosyal kazanımda, ticari yatırım yapmada, sanal lansmanlar düzenlemede ve daha birçok özellikte kullanılmaktadır.

Günümüzde Metaverse'ün aniden yükselmesinin ve konuşulmasının sebeperi arasında Mark Zuckerberg'in Facebook'un adını Meta olarak değiştirilmesi bulunmaktadır. Bu değişim hareketinin tanımı bize Facebook ve Instagram gibi Web 2.0'a hizmet eden web sitelerinin, evrimleşerek ve Web 3.0'a uyumlu hale gelerek günümüz sosyal ağlarının yerini alabileceğini göstermektedir (Aydın ve Nalbant, 2023).

4.3.7 Çevrimiçi topluluklar. Farklı iletişim becerilerimizi kazanmamızla birlikte internet, çeşitli lokasyonlarda kullanıcıların birbirleriyle iletişime geçmesine olanak sağlamıştır. Bu etkileşimler belirli gruplar halinde de gerçekleşmektedir. Belirli bir konu üzerinde çeşitli etkileşimlerde bulunan gruplar *çevrimiçi toplulukları* oluşturmuşlardır.

Çevrimiçi topluluklarda konu ve fikirler genellikle niş kesimlere hitap etse de, şikayetlerde, teknik sorunlarda, siyasi vb. konularda kullanıcılar topluluk oluşturabilmektedirler. İnternet tabanlı oluşturulan bu platformlara günümüzde *forum* denmektedir. Forumlar spesifik olarak belirli alanlarda hizmet verebilirler. Örneğin bir forum sitesi teknolojik alanda bir hizmet verirken bir diğer forum sitesi şikayet ve eleştiri alanında hizmet verebilmektedir. Forumların temel çalışma prensibi ise şu şekildedir; kullanıcılar forumların belirli kriterleri doğrultusunda hesap oluştururlar, oluşturulan hesap doğrultusunda kullanıcı söz konusu forumda bir tartışma başlığı açar ve tartışma başlığının altına forumdaki diğer üyeler görüşlerini aktarırlar.

Forumların eski bir internet aracı olması ve hala günümüze kadar gelmesinin en önemli faktörlerinden birisi; kullanıcı veya tüketici görüşlerinin ve deneyimlerinin diğer kullanıcılar veya potansiyel kullanıcılar tarafından ölçülebilir olmasını kılmasıdır. Öyle ki bir forum kullanıcısı yaşadığı soruna bir çözüm aramak için forumlarda ilgili konuyu bulduğunda, diğer kullanıcı deneyimlerini dikkate alarak sorununu giderebilmektedir. Bu durumda forumlar belirli deneyimler karşısında insanları bir topluluk bünyesine katarak, sanal bir topluluğun var olmasına sebep olmaktadır.

Günümüzde bazı forum sitelerinde kurumsal hesapların da olduğu görülmektedir. Forumda var olan bireysel kullanıcıların şikayetlerine ve isteklerine hızla cevap verebilmek için kurumsal hesapların insan kaynakları bölümü, söz konusu kullanıcının sorununu veya eleştirisini dikkate aldığını göstermek için çift taraflı bir iletişim modeli izleyebilmektedir. Örneğin olumsuz bir kullanıcı deneyimini aktaran forum kullanıcısı, ilgili kurumla alakalı geri dönüş mesajı alabildiğinde, ki bu mesaj hazır mesaj dahi olsa, kurumların ilgili ve çözüm odaklı simetrik iletişimi sayesinde hem kullanıcı memnuniyeti sağlanabilir hem de muhtemel krizlerin gelişmesinin önüne geçilebilir.

Bölüm 5

Sosyal Medya ve Kriz İletişimi

Günümüzde sosyal medya yaygınlaşan ve giderek etki alanını büyüten bir medya platformu haline gelmektedir. Toplumların sosyal medyada harcadıkları zaman arttıkça kurumlar da gözlerini bu platformlara doğru çevirmişlerdir. Gün geçtikçe, kurumlar ve kuruluşlar için sosyal medya platformları daha görünür olamk ve hedef kitlelere ulaşmak için kaçınılmaz bir fırsat haline gelmiştir. Bu bağlamda ücretsiz bir platform olan sosyal medya mecraları, kurumların kendilerini anlatması için ve daha etkili iletişim kurabilmek için tercih edilmektedirler. Bununla kalmayıp kurumlar; tüketicileri tanımak, ürünleri veya hizmetleri tanıtmak, reklam yapmak, rakipleri analiz etmek gibi halkla ilişkiler, pazarlama ve reklamcılık alanlarındaki ihtiyaçlarını da doyurabilmektedirler (Barnes, 2010, s8-13).

Fazla görünür olmak rekabet pazarında kurumların paylarının artması için cazip görünse de, kriz her an her kurumun kapısını da çalabilir. Bu durumda kurumlar şu gerçeği unutmamalıdır; sosyal medya platformlarının doğrudan kendisi bir kriz kaynağı niteliği taşımaktadır (Sayımer, 2012, s.242).

5.1 Sosyal Medya Açısından Kriz İletişimi Kavramı

Sosyal medyanın varlığıyla birlikte kriz iletişimi yönetiminin literatürü de günümüzde değişiklik göstermektedir. Geçmiş yıllarda kriz iletişiminin çözümlemeleri arasında olan, krizleri açıkça ifade etmek yerine stratejik bir anlam karmaşasıyla asıl konudan kitleleri uzaklaştırma gibi kriz yönetimleri, günümüzde artık pek kabul görmemektedir. Öyle ki sosyal medya kurumları cevap vermeye doğru yönlendirmektedir (Fauntain, 2010). Bu yönlendirmenin en büyük etkenlerinden birisi ise sosyal medyanın geleneksel medyanın aksine çift yönlü bir iletişim deneyimi sunabilmesidir.

Sosyal medya; çok fazla çeşidinin olması, sosyal medya kullanıcılarının milyarlarca olması, internet ağının gelişmiş olması ve denetleyici bir yapıdan ziyade daha izlenemez ve müdahale edilemez bir yapı olması sebebiyle, krizleri tüm dünya

apında hızlıca yayabilmektedir. Bu bağlamda sosyal medyanın toplumsal duyarlılık anlamında çok gl bir medya türü olduğunu söylemek mümkündür (Okay ve Okay, 2012, s.345).

Teknolojik gelişmelerin ışığında sosyal medyanın markalara olan etkisi olumlu seyirde ilerlese de krizlerle beraber kurumlar sosyal medya parametrelerinin değişkenleriyle, krizle başa çıkmakta zorlanabilirler. Öyle ki sosyal medya mecralarındaki krizlerin en büyük ve ciddi sorunlarının başında gelen durum ise; sosyal mecralarda krizlerin geleneksel medyadan çok daha ani ve hızlı bir şekilde yayılmasıdır. Bu hızı sosyal medyaya kazandıran etken ise sosyal medyanın denetleme mekanizmalarının daha az olmasıdır. Bu bağlamda kriz niteliği taşıyan konular kontrolsüzce ve denetimsiz olacak şekilde yayılabilmektedir (Suher, 2013, s.136).

Sosyal medyanın güçlü ve hızlı olması durumu krizin çabuk yayılmasına olanak sağlayabileceği gibi krizi yaşayan kuruma da çeşitli avantajlar sunabilmektedir. Bu çeşitli avantajlar ise Haşit'e göre (2013, s. 141) şöyle olmaktadır;

- i. Kriz döneminde olan bir kurum veya kuruluş paydaşlarına yeterli enformasyonu sağlaması gerekmektedir. Öyle ki yetersiz enformasyonun sağlanması ve/veya enformasyonun geç sağlanması krizlerin büyümesine olanak verebilir. Bu bağlamda sosyal medya; kurumların paydaşlarına sağlayacağı bilgi aktarımının hızlı olmasına olanak sağlayabilmektedir.
- ii. Kurumlar veya kuruluşlar sosyal medyada karşılaştıkları bir kriz karşısında pratik, hızlı ve ucuz çözümlerle olumsuz durumları olumlu yönde geliştirebilirler. Örneğin kriz içerisinde olan bir kurum kurumsal sosyal medya mecralarını kullanarak sorulara yanıt verebilir, canlı yayın açabilir veya çeşitli duyurular paylaşabilir.

Sonuç olarak hızlı bir medya aracı olan sosyal medya, krizler açısından hem iyi hem de kötü sonuçlara neden olabilmektedirler. Kurumların krizi iletişimi yaklaşımlar, krizlerin eşitleri, krizin çıktığı sosyal medya ortamı gibi parametreler, sosyal medyanın hızlı olma özelliğinin kime faydalı olacağı konusundaki seçimini yapmış olacaktır.

Sosyal medyada yer alabilecek krizler Bat ve Yurtseven'e göre (2014, s.199) iki başlıkta ele alınmaktadır.

- i. *Kurum içerisinde başlamış fakat sosyal medyada paylaşılan krizler:* Bu tür krizler kurum içerisinden ya da kurum dışından bir veya birden fazla kişinin sosyal medya araçlarını kullanarak kriz niteliği taşıyan bilgileri paylaşmasıyla başlayabilir. Bu durumdan sonra kriz mücadelesi gerçek hayatta devam edebilir. Bu tarz kriz iletişimi; sosyal medyanın sürekli takibi ve ufak müdahalelerle devam ederken, gerçek hayatta asıl mücadelenin verildiği krizlerdir.
- ii. *Sosyal ortamda başlamış ve sosyal ortamda devam eden krizler:* Bu tarz krizler direkt olarak sosyal ortamda büyümeye başladığı için krizi takip eden kitle açısından sosyal medya büyük bir önem arz etmektedir. Öyle ki mecraya uygun iletişimin gerçekleşmesi için, krizin meydana gelen alanına uygun bir kriz iletişimi stratejisi geliştirilmeli ve kriz uzmanlar tarafından yakından takip edilmelidir. Bu bağlamda sosyal medyadaki krizler, kurumların sosyal medya paylaşımlarını incelemesini ve daima güncel gönderileri takip etmesini zorunlu kılmaktadır.

Sosyal medyanın kurumlara sunduğu bir diğer avantaj ise ayrıntılı veri takibi yapabilmektir. Kurumlar anında ihtiyaç duydukları verilere ulaşarak ve farklı çıkarımlarda bulunarak iletişim stratejilerini bu doğrultuda şekillendirebilirler. Yapılan yorumlar, eleştiriler, paylaşımlar kurumlar tarafından veriler ışığında analiz edilebilir ve bu doğrultuda kriz riski doğuran konular başlıklandırılabilir. Öyle ki sosyal medyada paylaşılan ve konuşulan her konuyu kriz riski taşımadığını bildiğimiz gibi, bazı konularda da kurumlar krizlerle karşılaşabilirler. Bu bağlamda sosyal medya kriz öncesi dönemde kurumlara çeşitli veri imkanı sunarak muhtemel krizler karşısında hazırlıklı davranmalarına olanak sağlamaktadır. Yöneticilerin sosyal medya parametrelerini dikkatli şekilde analiz etmeleri ve çeşitli analiz yazılımlarından yararlanmaları, kurumların krize karşı olan duruşunda hayati bir rol oynayabilmektedir. Krizlerle kolayca başa çıkılabilecek ve geniş kitlelere yayılmadan çözülebilecek dönemin kriz öncesi dönem olduğunu hatırlarsak, sosyal medya verileri

bu bağlamda kurumlar ve kuruluşlar için vazgeçilmez bir araç olacaktır (Haşit, 2013, s.141).

5.2 Sosyal Medya ve Kriz İletişimi Yönetimi

Kriz iletişimi; günümüz dinamiklerini göz önüne alarak olursak, hızlı olmayı ve en kestirme yoldan kriz mağdurlarına ulaşmayı amaçlamalıdır. Öyle ki sosyal medya üzerinden gerçekleşecek olan krizler bu bağlamda daha hızlı ve kontrolsüz yayılacağından, kurumlar için hız ve krize hazırlıklı olma unsurları daha da önem kazanmıştır. Geleneksel medyada kriz iletişimi sosyal medya araçlarına göre daha yavaş kaldığından kurumların günümüzde etkin sosyal medya kriz iletişimine daima hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Hatta günümüzde mecra ve araç ayırt etmeden kriz başlığı altında sosyal medyanın kullanımı ve kriz iletişimine olan katkısı daima planlanmalı ve yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

Suher'e göre (2013, s.138) kriz iletişimi göz önüne alındığında sosyal medya, kurumun konuşulanlardan haberdar olması, kriz risklerinin farkına varmak, hedef kitleyle etkin ve hızlı iletişime geçmek gibi amaçlara hizmet etmektedir. Bu bağlamda sosyal medya mecralarında karşılaşılabilecek krizlerde kurumlar, itibar ve imaj kavramlarını göz önüne alarak değerlendirmelerde bulunmalıdır. Bu değerlendirmeler neticesinde kurumlar sosyal medyada planlamalar yapmalı ve anlık hareket stratejisine karar vermelidir.

Sosyal medya mecralarında gerçekleşecek olan krizler karşısında kurumların yapması gereken kriz iletişimi stratejileri şu şekilde olmalıdır (Lui ve Fraustino, 2014, s.545);

- i. *Haber Gruplarının Takibi:* Kriz iletişimi döneminde haber gruplarının izlenmesi çok önemlidir. Hedef kitlenin markadan kaynaklanan sorunlarını haber gruplarına aracılığıyla markalara tekrar iletilmektedir. Bu bağlamda hedef kitlenin geri dönüşleri kurum veya kuruluşlar tarafından dikkate alınmalıdır. Öyle ki haber gruplarına hedef kitle aynı zamanda ürün ve hizmet konusunda da bilgi almak için başvurabilmektedirler.

- ii. *İnternet İçin Kriz Planı Hazırlama:* Dijital ortamlarda kurumların kriz planı oluşturması, ilgili krizlerin en az hasarla atlatılmasına olanak sağlayacaktır.
- iii. *Web Sitelerinin Takibi:* Kurumlar krizlerle karşı karşıya olduklarında, hedef kitle kriz konusunun takibini ilgili web sitelerinden yapmaktadır. Öyle ki web siteleri aracılığıyla güncel haberlere ve konulara ulaşmak internet kullanıcıları açısından kolay ve hızlı bir yoldur. Krizler konusunda paylaşılan linkler, açıklamalar veya haberler kullanıcıların konuyla ilgili kalmalarına olanak sağlamaktadır. Bütün bunlar göz önüne alındığında kurumların web sitelerini güncel tutması ve krizle alakalı açıklamaları yayınlaması önemlidir çünkü bir kurum krizle karşılaştığında hedef kitlesine krizin durumunu kendi enformasyonu ile aktardığı taktirde dezenformasyonun önüne geçilmiş olacaktır.
- iv. *Elektronik Ortamda Medya İlişkileri:* Krizle karşı karşıya olan kurumlar veya kuruluşlar çeşitli sosyal medya ortamlarını kullanarak krizle ilgili enformasyon vermelidir. Bu enformasyon gerçekleşmediği taktirde güvenilirliği tartışmalı olan haber kaynaklarına yönelme eğilimi gerçekleşebilir. Online duyurular, Online basın konferansları, e-posta kullanımı ve sosyal mecrada etkili kriz iletişim paylaşımları krizle ilgilenen kitlelerin enformasyonu kaynağından almasına olanak sağlayacaktır.

Suher'e göre (2013, s.142) sosyal medyada bir kriz ortaya çıktığında yapılması gerekenler şu şekildedir; *harekete geçmek gerekir, şeffaf davranılmalıdır, zaman oluşturulmalıdır, acil tarama başlatılmalıdır, kriz kaynağı göz önünde bulundurularak kriz bulunmalıdır, krizin yayıldığı ortamlar bulunmalıdır, anlık durum analizi yapılmalıdır, kriz stratejisi oluşturulmalıdır, diyalog planı yapılmalıdır, online ve offline entegrasyonu gerçekleşmelidir, kurumun enformasyonları sosyal medyada yayılmalıdır ve reklam, dijital ajanslar, halkla ilişkiler, kurumsal iletişim oluşumlarıyla birlikte çalışılmalıdır.*

Sosyal medya dinamikleri göz önüne alındığında kriz iletişiminde çeşitli farklılıklar gözükmemektedir. Bu bağlamda kriz iletişiminin mecrası göz önüne alınarak bir iletişim stratejisi gerçekleştirmek gerekmektedir. Geleneksel medya ve sosyal medya dinamiklerinin en temel farklılıklarının kriz iletişimi stratejilerinde de

uygulanması kurumlar açısında krizlerin sosyal medya kanallarında uygun olarak yürütülmesine olanak sağlayacaktır.

Sosyal medyada kurumların itibarları, iletişim stratejileri, sosyal medya eğilimlerini göz önüne alarak kriz iletişimi stratejilerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken bu 5 sosyal medya eğilimi şu şekildedir (Bayraktar, 2013, s.104);

- i. *Hız Faktörü:* Kriz niteliği taşıyan paylaşımlar veya haberler Facebook, Twitter, Instagram gibi kanallarda hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Sosyal medyada krizle karşılaşan kurumlar üzerinden çokça vakit geçmeden saatler içerisinde krizlere tepki vermelidirler. Eğer kurum veya kuruluşlar sosyal medya analizleri doğrultusunda krizlere karşı önlem alırlarsa ve başarılı bir kriz masası oluşturabilirlerse kriz en az hasarla atlatılabilir.
- ii. *Aşırı Şeffaflık Faktörü:* Günümüzde sosyal medyanın varlığıyla birlikte bilgi saklanamaz veya geçirilemez. Bu bağlamda eski kriz literatürlerinde yer alan, karmaşık bilgilerle asıl olanı bulanıklaştırma stratejileri sosyal medya için geçerli değildir. Kurumların sosyal medyadaki krizler karşısında ele alacağı stratejinin şeffaf ve direkt olması beklenir.
- iii. *Diyalog Faktörü:* Tek yönlü iletişim stratejisi Web 2.0'la birlikte sosyal mecraların yaklaşımına aykırı bir durumdur. Böylelikle kurumlar çift yönlü iletişim kurarak sosyal medyada paydaşlara ve hedef kitleye tekrar güven aşılanmalıdır. Öyle ki geleneksel medyadaki gibi yalnızca basın bültenleri, yazılı bildiriler vs. gibi iletişim stratejilerinden ziyade; sosyal medyada hedef kitlenin sorularına yanıt vermek, sosyal medya mecralarına yönelik stratejiler yapmak önem kazanmıştır.
- iv. *İtibar Faktörü:* Geleneksel medyadan ziyade sosyal medyada, kurumun itibarını zedelemeye yönelik herhangi bir içeriğin üst sıralarda listelenmesi sadece bir sosyal medya mecrasında değil birçok mecraya sıçrayabilir. Öyle ki Google'da kurum için kriz niteliği taşıyan bir video aynı zamanda Youtube'da, Facebook'ta, Instagram'da ve/veya Twitter'da aratılarak da bulunabilir. Sosyal medya mecralarının girintili olması kurumlar için itibarı zedeleyen içeriklerin silinmesi konusunda da zorluk oluşturmaktadır. Bu bağlamda kurumun özür

açıklaması, basın bildirisi gibi içerikleri sosyal medya araçlarında ön sıralarda listelemesi itibar için önemli bir faktördür.

- v. *Aynı Araç Faktörü:* Her sosyal medya aracının kendine ait özellikleri bulunmaktadır. Örneğin Youtube video tabanlı bir içerikken, Twitter microblog tabanlı bir içeriktir. Sosyal medya araçlarının parametreleri hesaplanarak kriz bu bağlamda ele alınmalıdır. Sonuç olarak söz konusu sosyal medya aracında çıkan bir kriz, kurum tarafından söz konusu sosyal medya aracı kanalıyla cevaplanmalıdır.

Kurumlar veya kuruluşlar kriz sonrasında sosyal medyadaki değerlendirmeleri ve veri toplama işlemlerini geleneksel medyaya göre daha efektif bir şekilde yapabilmektedirler. Sosyal medyanın kullanıcılarına çeşitli datalar sunması ve bu dataların veriye dönüşerek değerlendirilebilmesi kriz sonrası dönemde kuruluşlara avantaj sağlayacaktır.

Krizlerin tekrarlanmaması ve krizlerden ders çıkarılması adına kriz sonrası dönemde değerlendirme ve veri toplama kuruluşlar için önemlidir. Öyle ki kriz sonrası dönemde; mağdur olan sosyal medya kullanıcılarının aklındaki soru işaretlerini gidermek, itibara yönelik teminat vermek, güven kazanmak ve neler yapıldığını açıklamak için çeşitli paylaşımlarda bulunmalıdırlar. Bu doğrultuda hedef kitleye güven, itibar, samimiyet ve destek yeniden aşılanmış olacak.

Bölüm 6

Sosyal Medyada Kriz Yönetimiyle İlgili Uygulama Örnekleri

6.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde sosyal medyanın varlığı azımsanmayacak kadar önemlidir. Bu önem hem toplumlar hem de kurum ve kuruluşlar için geçerlidir. Teknolojik gelişmeler ve internet çağının boyut atlaması ile kurumların veya kuruluşların sosyal mecralarda görünmesi kurumsal iletişimde yeni ve kapsamlı bir dönemin kapısını açmıştır. Sosyal medya mecralarının dinamiklerinden yararlanmaya çalışan çeşitli kurumlar, hedef kitlesine hızlı ve etkili bir şekilde ulaşabilmek için sosyal medya platformlarını kurumsal kimliklerinin bir parçaları haline getirmiştir. Öyle ki sosyal medyanın dinamik yapısı, hızlı erişim imkanı ve çift yönlü iletişim modeliyle kurumlar ve kuruluşlar avantajlı konumda olabilecekleri gibi, dezavantajlı konumda da olabilirler. Bu bağlamda markaların sosyal medya mecralarında karşılaşılabileceği muhtemel krizler geleneksel kriz yöntemlerinden ziyade, bunlara ek olarak sosyal medya dinamiklerine uygun kriz iletişimi yöntemleriyle ele alınmalıdır.

Çalışmamın ikinci bölümünde *kriz* kavramına yer verilmiştir. Böylelikle temelde krizin tanımı, bileşenleri ve sınıflandırılması ele alınmıştır. Üçüncü bölümde halkla ilişkiler bazında kriz iletişimi kavramı ele alınmıştır. Bu bağlamda *Durumsal Kriz İletişimi Teorisi*, *İmajın Yeniden İnşası Teorisi*, *Kurumsal Savunma Teorisi*, *Retoriksel Arena Teorisi* ve *Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Modeli* göz önünde bulundurulmuştur. Dördüncü bölümde sosyal medya kavramının tarihçesi, gelişme süreci, geleneksel medyadan farkları ve çeşitli sosyal medya platformları ele alınmıştır. Beşinci bölümde ise sosyal medya temelli krizlerin, kriz iletişimi bağlamında hangi faktörler doğrultusunda yürütülmesi gerektiği ele alınmıştır. Bütün bu kavramsal başlıkların neticesinde ise bu bölümde; nitel araştırma yöntemi olan örnek vaka analizi ile sosyal medyada gerçekleşen kriz örneklerine yer verilmiştir.

6.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sosyal medya üzerinde gerçekleşen krizlerle sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda incelenen kriz örneklemi sosyal medya platformlarında gerçekleşmiştir

ya da sosyal medya platformları aracılığıyla büyümüştür. Öyle ki araştırma; krizle karşılaşan kurumların genel bilgilerine, kriz yaratan paylaşımlara, sosyal medya kullanıcılarının paylaşımlarına ve kriz anında kurumlarının tepkilerine yer vermiştir.

6.3 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmamda 5 farklı kurumun veya kuruluşun geçmişte karşılaştığı krizler ele alınmıştır. Bu krizlerin tercih edilme sebepleri arasında, söz konusu krizlerin kurumların resmi sosyal medya hesaplarına doğrudan etki edip etmediğiyle alakalı olmuştur. Seçilen kriz örnekleri çeşitli literatür taramasının neticesinde belirlenmiş olup, araştırmanın başlıkları doğrultusunda ele alınmıştır. Seçilen örneklem beşinci başlıkta yer alan *sosyal medya mecralarının dinamikleri*, altıncı başlıkta yer alan *kriz iletişimi ve sosyal medya kavramları* ve üçüncü başlıkta yer alan *halkla ilişkiler kuramları* esas alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırma örnek vaka analizinin yapılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bir nitel araştırma yöntemi olan örnek vaka analizi yöntemi Yıldırım ve Şimşek'e göre (2006, s.39); gözlem, görüş ve analiz gibi nitelikli veri toplama yönteminin kullanılması ve söz konusu olayların bütüncül bir yaklaşımla ortaya konulması ile oluşan nitel bir süreci izleyen bir araştırma yöntemidir.

6.4 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada en fazla yer alan sosyal medya platformları Facebook, Twitter ve Instagram olmuştur. Bunun nedeni bu üç uygulamanın günümüzde hala milyonlarca kullanıcısının olması ve diğer sosyal medya uygulamalarına göre daha eski tarihlerden beri var olmalarıdır. Ayrıca Twitter'ın günümüzde bir mikroblog uygulaması niteliği taşıdığı için herhangi bir kriz karşısında sosyal medya kullanıcılarının tepkisini belli etmesi için tercih edilen ilk uygulamalardan olması, bu araştırmada Twitter'ın daha fazla yer verilmesine olanak sağlamıştır. Bütün bunlar göz önüne alındığında araştırmadaki sosyal medya krizlerinin dağılımları, söz konusu krizlerin gerçekleştiği sosyal medya mecralarının günümüzdeki kullanıcı sayısına bağlı olarak şekillenmiş ve seçilmiştir.

6.5 Dardanel'in “Bu Akşam Makarnaya Koyuyoruz” Paylaşımı ve Sosyal Medya Krizi İncelemesi

Dardanel 11 Haziran 2021 tarihinde *bu akşam makarnaya koyuyoruz* metninin yer aldığı bir gönderiyi sosyal medya hesaplarından paylaştı. Bu gönderiyle hızlı bir etkileşim yakalayan Dardanel binlerce cinsiyetçilik eleştirileri aldı ve sosyal medyada büyük bir krizle yüzleşmek zorunda kaldı.

6.5.1 Dardanel hakkında. 1984 yılında Niyazi Önen tarafından kurulan Dardanel, dondurulmuş gıdalar, hazır yemekler, deniz ürünleri ve konserve gıdalarıyla pazarda uzun yıllardır var olan bir gıda markasıdır. Çanakkale’de kurulan ve isminin Çanakkale’nin mitolojideki isim karşılığı olan Dardanelya’dan alan şirket, Türkiye’nin ilk konserve ton balığı üreticisidir.

1990’lı yıllardan itibaren ürün yelpazesini genişleten şirket konserve ton balığı ile çıktığı yolculukta, konserve yiyeceklerden hazır sandviçlere kadar ürün çeşitliliğini sağladı. 1994 yılında ise Dardanel Borsa İstanbul’da halka arz edildi.

Dardanel markasının alt markaları olarak Mr. No ve Baricci markaları sandviç ve atıştırmalıklar üreterek pazarda yerlerini almaktadırlar. Bunlara ek olarak markanın Dardenia adında bir restoran zinciri bulunmaktadır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Dardanel>).

6.5.2 Dardanel sosyal medya krizi. 11 Haziran 2021 tarihinde Dardanel UEFA EURO 2020 turnuvasında İtalya ve Türkiye maçına göndermeli bir içerik paylaştı. Paylaşımında ton balıklı bir makarna tabağı fotoğrafı bulunmakta ve fotoğrafın üzerinde ise *bu akşam makarnaya koyuyoruz* yazısı yer almaktaydı. Gönderinin metninde ise şu ifadeler yer almaktaydı; EURO 2020 Turnuvasında A Milli Takımımıza yürekten başarılar dileriz. EURO 2020 indirimlerimiz başladı. Link storyde.

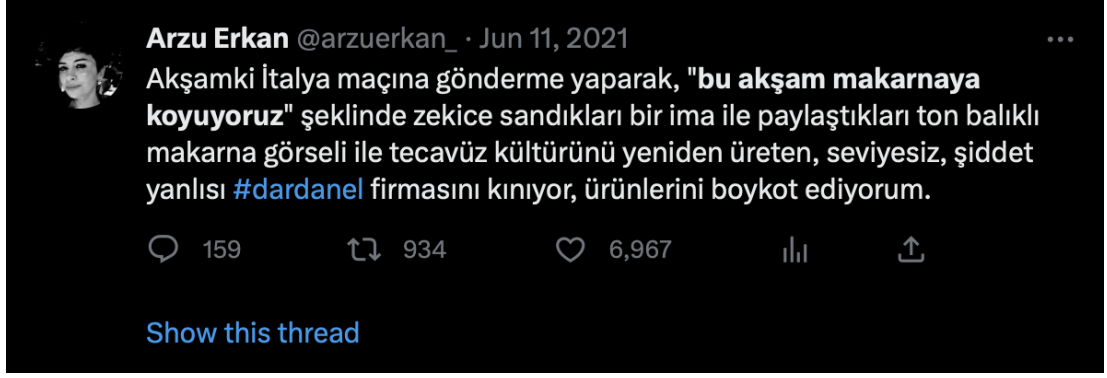


Şekil 9. Dardanel 11 haziran 2021 euro 2020 paylaşımı.

Dardanel söz konusu gönderide metaforlara yer vererek cinsiyetçi bir söylemle paylaşımında bulundu. Dakikalar içerisinde kriz Dardanel'in kapısına dayandı. *Makarnaya koyuyoruz* söylemiyle Türkiye'yi temsil eden ton balığı ve İtalya'yı temsil eden makarna tabağı üzerinden, Türkiye Milli Takımı'na başarılar mesajını ileten Dardanel gönderiyi paylaştığı sosyal medya hesaplarından birçok tepkiyle karşı karşıya kaldı.



Şekil 10. Dardanel krizine sosyal medya kullanıcılarının yorumları 1.



Şekil 11. Dardanel krizine sosyal medya kullanıcılarının yorumları 2.

Şekil 10 ve Şekil 11’de görüldüğü gibi Dardanel cinsiyetçilik, utanma sebebi, tecavüze özendirme gibi birçok alanda suçlanmış ve diğer sosyal medya kullanıcıları tarafından yorumlarda birçok destek almıştır. Instagram’da ve Twitter’da paylaşılan gönderi genel itibariyle yine bu platformlarda tepki aldı ve Dardanel için kriz alanı oldu. 11 Haziran’da paylaşımı yaptıktan bir gün sonra 12 Haziran’da Dardanel durumla alakalı sosyal medya hesapları üzerinden bir basın bildirisi yayınladı.



Şekil 12. Dardanel 12 Haziran 2021 basın bildirisi.

6.5.3 Değerlendirme. 11 Haziran 2021’de gerçekleşen söz konusu kriz öncesinde Dardanel çeşitli krizlerle geçmişte karşı karşıya gelmiştir. Buna rağmen paylaşılan bir sosyal medya gönderisinde cinsiyetçi bir ifadeye yer verilmesi engellenememiş ve kriz öngörülememiştir. Dardanel firmasının bu dikkatsiz tavrı ve son zamanlarda hakkında büyük bir kamuoyu oluşan toplumsal eşitlik kavramına ters

Düşen gönderi neticesinde kriz dakikalar içerisinde büyük bir tepkiye neden olmuştur. Bütün bu olanların ışığında; büyük firmaların sosyal medya hesapları kişisel bir hesap yönetiminden ziyade kurumsal bir iletişim stratejisi bağlamında ele alınmalıdır. Öyle ki Dardanel bu paylaşımıyla birlikte kurumsaldan uzak; argo bir dil, ırkçı ve cinsiyetçi bir tavırla krizi çağırıştır.

12 Haziran 2021’de Dardanel tarafından paylaşılan basın bildirisinde kurumun imajını yeniden yapılandırması için üç adet stratejiye başvurduğu görülmektedir. Bunlar; *özür dileme*, *suçu kaydırma* ve *destekleme* stratejileridir.

- i. *Özür Dileme Stratejisi*: Dardanel tarafından gönderinin saatler içerisinde silinmesi ve basın bildirisinde alenen özür dilenmesi, kurumun yaptığı hatanın farkına vardığını ve özür dilemek için çabaladığını kamuoyuna göstermiştir. Sosyal medya platformlarından yapılan açıklamada “*başta kadınlarımız olmak üzere, tüm kamuoyundan özür dileriz*” ifadesi Dardanel’in cinsiyetçilik suçlamalarına karşı yapılan yorumlara bir cevabı niteliğinde kabul edilebilir. Bu bağlamda hem hatanın farkına varıldığı hem de bu durumdan Dardanel’in de rahatsız olduğu açıkça ifade edilmiştir. Fakat toplumsal eşitlik ve feminizm konusunda hassasiyeti olan bir sosyal medya topluluğuna karşı yürütülen kriz yönetimi sürecinde, bildirideki “*kadınlarımız*” ifadesi söz konusu topluluk için kabul edilemez bir ifade biçimidir. Bu bağlamda özür stratejisinde Dardanel tarafından pozitif ayrımcılık niyetiyle vurgulanan ifade, sosyal medya kullanıcıları tarafından tekrar eleştirilmiş ve krizin bir süre daha ilerlemesine sebebiyet vermiştir.



Şekil 13. Dardanel basın bildirisine sosyal medya kullanıcılarının tepkisi.

- ii. *Suçlu Kaydırma:* Dardanel'in paylaştığı basın bildirisinde ikinci paragrafta yer alan "bu paylaşımı hazırlayan kurumlar ile de ilişkilerimizin sonlandırılacağı" ifadesine yer verilmiştir. Bu bağlamda Dardanel'in bu paylaşımda tek sorumlu olmadığı, bu paylaşımı Dardanel'in hazırlamadığı ve paylaşımı Dardanel'in paylaşmadığı ifade edilmek istenmiştir. Öyle ki Dardanel kamuoyuna hem gerekli tedbirlerin alınması için elinden geleni yaptığını hem de bu krizin mimarı olarak iletişim ajansını hedef tahtasına yerleştirmiştir.
- iii. *Destekleme:* Dardanel bu krizden önce geçmişte, kadın çalışanlarına destek verdiği ve fabrikalarında kadın çalışanlara iş imkanı sunduğunu gösteren çeşitli kampanyalarla gündeme gelmişti. Üçüncü paragrafta "kadın çalışanlarımızın emeğiyle bugünlere gelmiş bir firma olarak" ifadesi Dardanel'in geçmişe dönük kadın çalışanlarına karşı uyguladığı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına referans gösterilmektedir. Bu bağlamda Dardanel bu paragraftaki vurgusuyla geçmişe dönük olumlu çalışmalarını, kriz anındaki sürece bir dayanak noktası olarak göstermiş ve kurumun zararını minimize etmeyi hedeflemiştir.

6.6 Starbucks Şanlıurfa Depremi Kriz İncelemesi

Türkiye'nin Şanlıurfa merkez üssünde 6 Şubat 2023'te 7.8 ve 7.7 büyüklüğünde iki deprem gerçekleşti. Ülkede milli yas ve seferberlik ilan edildi. Birçok marka ve kurum destek mesajları ve yardımlarla bölgeye akın etti. Bu süreçte Starbucks'ın sessiz kalması ve sosyal medya hesaplarından destek mesajı yayınlamaması marka için yeni bir krizin başlangıcı oldu.

6.6.1 Starbucks hakkında. Starbucks dünyanın birçok bölgesinde şubesi olan Amerikalı bir kahve dükkanları zinciridir. İsmi Moby Dick adlı romanın Starbucks karakterinden alan firmanın simgesi ise denizkızıdır. Tüm dünyada yaklaşık 300.000 çalışanı olan Starbucks, Türkiye'deki ilk şubelerini 2003 yılında İstanbul'da açmıştır.

1971 yılında ilk defa hizmet vermeye başlayan marka çeşitli ortaklıklar ve iş birlikleriyle gelişerek Kasım 2019'teki verilere göre 78 ülkede 31.000'den fazla mağazaya sahip oldu. Öyle ki Starbucks günümüzde dünyanın bir numaralı kahve mağazası konumuna yerleşti.

Starbucks Türkiye pazarında oldukça gelişmiş bir firma konumundadır. Türkiye'nin birçok ilinde mağazası bulunmakta ve ülkede bir numaralı kahve dükkanı zinciri konumundadır. Türkiye'deki Starbucks dükkanlarının sayısı Orta Doğu-Avrupa bölgesinde Birleşik Krallık'tan sonra ikinci sırada yer almaktadır.

6.6.2 Starbucks sosyal medya krizi. 6 Şubat 2023 sabahında Türkiye'nin Şanlıurfa ilinde meydana gelen 7.7 ve ardından öğle saatlerinde 7.8 şiddetindeki depremle 11 il büyük bir sarsıntı yaşadı. Meydana gelen depremde birçok kurum ve kuruluş seferber oldu.

Deprem bölgelerine yardımlar akın etti ve ülkede milli seferberlik ilan edildi. Deprem etkileriyle birlikte Türkiye'de hizmet veren kurumlar bağış kampanyaları oluşturdu veya mevcut kampanyalara destek verdiler. Türkiye'de daha önce eş benzeri görülmemiş bir deprem felaketinin yaşandığı dönemde, vatandaşlar tarafından yardım kampanyaları ve seferberlik büyük şirketlerin ele alması gereken bir husus ve beklenti haline geldi. Tüm ülkenin yardıma ve taziye mesajlarına olan hassasiyetinin

olduğu dönemde Starbucks ilk taziye mesajını sosyal medya üzerinden 3 gün sonra yayınladı ve bu durum sosyal medya kullanıcıları tarafından yoğun bir şekilde eleştirildi.

Deprem gerçekleşikten sonra saatler içerisinde Twitter’da “#starbucksbitti” başlığıyla binlerce tweet atıldı ve bu tweet’lere diğer sosyal medya kullanıcıları da katılarak boykot çağrısında bulundu.

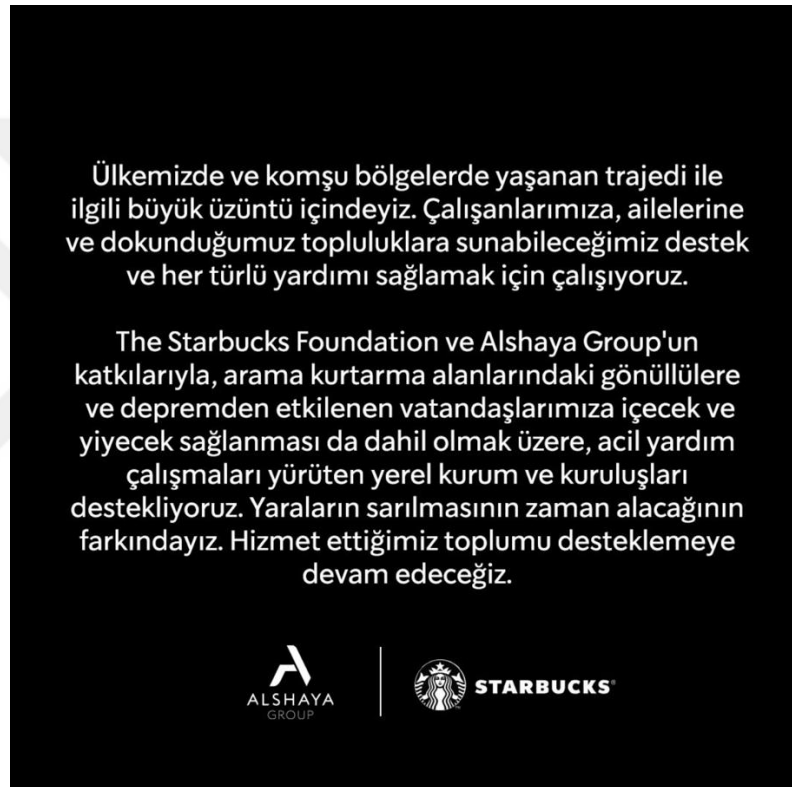


Şekil 14. Starbucks krizine sosyal medya kullanıcılarının yorumları 1.

Şekil 14’te görüldüğü gibi, Starbucks’la birlikte deprem felaketine sessiz kalan birçok firma da sosyal medya üzerinden boykot edildi. Öyle ki Şekil 14’te görüleceği üzere atılan sadece tek bir tweet 76.000’den fazla görüntülenme ve 600’den fazla da beğeni almıştır.

7 ve 8 Şubat 2023'te yani deprem gerçekleşikten bir gün sonra boykot eylemleri çığ gibi büyümeğe devam etti. Konuyla alakalı birçok tweet atılmasına rağmen Starbucks sessiz kalmayı tercih etti ve sosyal medya hesaplarından konuyla alakalı hiçbir paylaşımaya yer vermedi. Öyle ki bu durum Twitter'da Starbucks'ın boykot çağrılarıyla ve eleştirilerle dolu tweet'ler almasına engel olamadı.

9 Şubat 2023 tarihinde Starbucks deprem felaketiyle ilgili ilk gönderisini sosyal medya hesaplarından yayınladı.



Şekil 15. Şanlıurfa depremine ilişkin starbucks destek mesajı.

Türkiye'deki birçok kuruluşun taziye ve destek mesajını saatleri içerisinde yayınlamasının aksine Starbucks taziye ve destek mesajını ancak 3 gün sonra yayımlayabildi. Starbucks tarafından sosyal medya hesaplarından yayınlanan bu gönderiler “#starbucksbitti” krizine cevap olmaktan ziyade, deprem krizinin olağan seyrinde paylaşılması gereken bir mesajdı. Bu bağlamda bu geç gelen destek gönderisine sosyal medya kullanıcıları tarafından tepkiler yağdı. Öyle ki söz konusu gönderiye Instagram'dan 36.000'den fazla ve Twitter'dan 10.000'e yakın yorum

yapıldı. Bu yorumların birçoğu eleştirel olmakla birlikte boykot eylemine sosyal medya çağrılarıyla devam edildi.



Şekil 16. Starbucks destek mesajına sosyal medya kullanıcılarının yorumları 1.



Şekil 17. Starbucks destek mesajına sosyal medya kullanıcılarının yorumları 2.

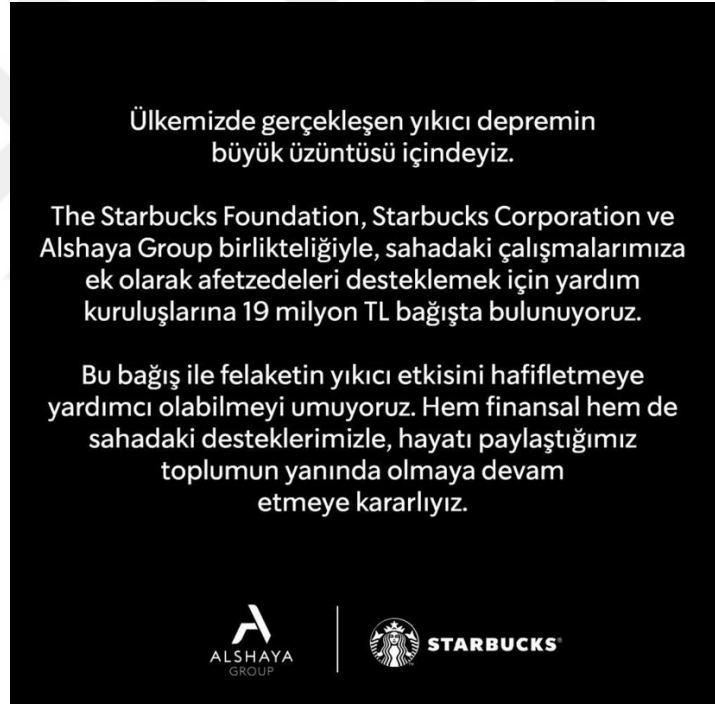
Sosyal medya kullanıcılarının birçoğu tarafından Starbuck'ın taziye ve destek mesajı samimiyetsiz ve geç kalınmış bir eylem olarak görüldü. Bütün bu yaşananlardan 4 gün sonra Starbucks, sosyal medyadan kurumu deprem felaketiyle alakalı hiçbir şey yapmamasıyla suçlayanlara ve boykot edenlere karşı cevap niteliğindeki ilk gönderisini paylaştı. Paylaşılan içerik 4 gönderinin grup halinde paylaşılmasını içeriyordu ve Starbucks'ın deprem mağdurlarının başından beri yanında olduğunu anlatıyordu. Öyle ki paylaşılan gönderinin kapak metni olarak seçilen ifade “*elbette oradaydık, oradayız, olmaya da devam edeceğiz*” oldu. 10 Şubat 2023'te paylaşılan gönderi Starbucks yetkililerinin deprem mağdurlarına yardım ettiğine dair fotoğrafları ve yardım tırlarının görsellerini kapsamaktaydı. Buna ek olarak Starbucks konuyla alakalı bir gönderi daha paylaşarak 19 milyon TL bağışta bulunduğunu açıkladı.

Söz konusu gönderiler şekil 18 ve şekil 19'de açıkça görülmektedir.



Şekil 18. Starbucks'tan boykot tepkilerine ilk yanıt

1.



Şekil 19. Starbucks'tan deprem felaketine ilişkin bağış açıklaması.

Şekil 18'de belirtilen gönderi Instagram üzerinde 3.800'den fazla, şekil 19'da belirtilen gönderi ise Instagram'da 3.500'den fazla yorum aldı. Yorumların birçoğu ilk destek gönderisinde olduğu gibi Starbucks'ı samimiyetsizlikle ve konuyla alakalı yardımların kurum tarafından değil toplum baskısı sebebiyle gerçekleştiğini düşünerek gönülsüzlükle suçladı.

6.6.3 Değerlendirme. Depremin yıkıcı etkisi ve aşırı duyarlı bir sosyal medya kitlesi karşısında Starbucks’ın destek ve taziye mesajını yayınlamada gecikmesi krizin en büyük nedeni olarak gösterilebilir. Starbucks Türkiye’de faaliyet gösteren diğer büyük markaların aksine deprem olayıyla alakalı aksiyon almamayı tercih etmiş ve on binlerce sosyal medya kullanıcıları tarafından farklı sosyal medya mecralarında eleştirilere maruz kalmıştır. Bunlara rağmen yayınlanan gönderi krizle alakalı değil deprem ile alakalı olmuştur. Sosyal medyadaki boykot krizi itibariyle Starbucks’ın ele aldığı stratejiler durumsal kriz iletişimi stratejisi bağlamında; *gerekçelendirme* ve *mazerettir*.

- i. *Gerekçelendirme:* Krizle alakalı paylaşılan 4’lü gönderinin 3. kısmında Starbucks tarafından yazılan başlık şuydu; “*elbette ilk amacımız bunu duyurmak olmadı.*” Starbucks sessiz kalınan 4 günü gerekçelendirme ihtiyacı duymuş ve bu durumun gerekçesi olarak ise “*önceliği organize olmaya*” ayırmaları olmuştur. Paylaşılan bu gerekçelendirme sosyal medya kullanıcılarının tekrar eleştiri odağı olmuştur ve Starbucks samimiyetsizlikle ve kitleleri kandırmakla suçlanmıştır. Öyle ki gerekçelendirme stratejisi kullanılmaya karar verilmişse gerekçelerin; ne zaman çekildiği belli olmayan 6 adet fotoğraftan ve basit bir metinden ziyade, ilk günden itibaren alınan önlemler ve tedbirlerin sosyal medyada şeffaf anlatılması yönünde olmalıydı.



Şekil 20. Starbucks’ın gerekçelendirme stratejisi.

- ii. *Mazeret*: Starbucks deprem anından itibaren sessiz kalma konusunda, çok yoğun ve tamamen depremle ilgilenen bir kurum imajı çizmek istemiştir. Bu yoğunluğun ve stresin altında sosyal medya paylaşımına yer vermekten ziyade tüm çalışmalarını ve çabalarını deprem bölgesine aktardığını sosyal medya kullanıcılarına duyurmuştur. Bu bağlamda yoğun görünme imajı ve depremin ilk anından beri deprem bölgesinde var olma durumu sosyal medya paylaşımının yapılamamasına bir mazeret olarak gösterilmiştir. Şekil 18’de görüldüğü üzere “ilk günden itibaren deprem bölgesinde, toplanma alanlarında, yardım merkezinde, diğer illerdeki yardım toplama merkezindeydik” açıklaması ile Starbucks bir mazeret amacı yaratmaya çalışmıştır.

İmajın Yeniden İnşası Stratejisi bağlamında Starbucks’ın ele aldığı kriz iletişimi stratejisi ise *iyi niyet, minimize etme ve düzenleyici eylemde bulunma* başlıkları altında incelenebilir.

- i. *İyi Niyet*: Starbucks tarafından ele alınan kriz iletişimi stratejileri arasında, sessiz kalmanın art niyetli bir eylem olmadığı yapılan paylaşımlar aracılığıyla açıklanmak istenmiştir. Gerekçelendirmeler ve mazeretler Starbucks açısından sessiz kalınan sürenin kötü bir niyet taşımadığı konusunda teminat olarak gösterilmiştir.
- ii. *Minimize Etme*: Krizle alakalı ilk cevabını 4’lü bir içerikle sosyal medya kullanıcılarına paylaşan Starbucks, sessiz kalınan sürede yapılan yardım eylemlerinin fotoğraflarını paylaşarak krizi minimize etmeye çalışmıştır. Öyle ki bu stratejiyle birlikte sosyal medya kullanıcılarının suçlamalarına karşılık; fotoğrafı çekilen yardım tırlarının ve Starbucks önlüklü gönüllü çalışanların deprem bölgesinde aktif olarak varlığının kanıtlanması amaçlanmıştır.
- iii. *Düzenleyici Eylemde Bulunma*: Starbucks yaşanan kriz olayında sosyal medya kullanıcılarına, deprem bölgesinde daima olduklarını ve daima olacaklarını belirtmiştir. Öyle ki paylaşılan gönderilerdeki başlıklara bakacak olursak; “*elbette oradaydık, oradayız, olmaya da devam edeceğiz*” ve “*hayatı paylaştığımız toplumun yanında olmaya kararlıyız*” ifadeleri düzenleyici

eylemler gerçekleştirildiği konusunda somut ifadeler taşımaktadır. Ayrıca Şekil 19’da belirtilen 19 milyon TL’lik bağış da düzenleyici bir eylem stratejisinin üstendiğini göstermektedir.

Tablo 9

Starbucks Sosyal Medya Krizinin Değerlendirilmesi

Parametre	Sonuç
Hız	Kriz gerçekleştikten 3 gün sonra ilk destek mesajının paylaşılması ve 4 gün sonra krizle alakalı paylaşımın yapılması, eğer sosyal medya temelinde bir kriz söz konusu ise, Starbucks tarafından son derece geç kalınmış bir hamledir.
Aşırı Şeffaflık	Firmanın kriz sonrası açıklamalarında tatminkar ifadelere yer vermemesi ve gerekçelendirme unsurlarının detaylandırılmaması şeffaflık açısından olumsuz sonuçlara neden olmuştur.
Diyalog	Starbucks kriz karşısındaki ilk paylaşımını krizden bağımsız olarak depremle ilgili yapması, sosyal medya yorumlarının tamamını görmezden gelmesi anlamına gelmektedir. Öyle ki kriz sürecinde hiçbir gönderi yorumuna firma tarafından cevap verilmemiştir.
İtibar	Firma krizin olumsuz etkileri neticesinde itibarını tekrar kazanmak ve/veya daha az yara almak için sosyal medya hesaplarından paylaştığı 4 adet deprem gönderisi ve web sitesinde yayınladığı deprem destek mesajı dışında somut adımlara yer vermemiştir.
Aynı Araç	Firmanın yaşadığı kriz özellikle Twitter’da olmak üzere çeşitli sosyal medya hesaplarında gerçekleşmiştir. Starbucks iletişim araçları olarak doğru tercihlerde bulunarak Twitter, Instagram ve Facebook başta olmak üzere çeşitli sosyal medya mecralarında kriz iletişimi paylaşımlarını gerçekleştirmiştir.

6.7 Fairy Berna Laçın Krizi İncelemesi

Fairy markasının yüzü olan Berna Laçın Elazığ Depremi’nin ardından attığı eleştirel tweet neticesinde sosyal medya kullanıcıları tarafından yoğun bir şekilde eleştirildi. Eleştirilerin boyutu giderek büyüdü ve Fairy Berna Laçın’ın sebebiyet verdiği bir boykot kriziyle karşı karşıya geldi.

6.7.1 Fairy hakkında. Çok köklü bir marka olan Fairy'nin ilk satışı 1898 yılında gerçekleşmiştir. İlk etapta İngiltere'de üretilen ve satılan marka yıllar içerisinde Avrupa'nın çeşitli ülkelerine de yayıldı. İsmi İngilizce'de *peri* anlamına gelen *fairy* kelimesinden alan marka 1950'li yıllarda günümüzde sıkça rastladığımız sıvı formda bulaşık deterjanı üretimine başladı.

Sıvı formdaki bulaşık deterjanını geliştirdikten sonra Fairy Almanya'da *Fairy "Dawn"*, İsveç'te ise *Yes* ismiyle pazardaki yerini almaya başladı. Günümüzde ise Fairy 180 ülkede satılmaktadır.

Fairy Türkiye macerasına 2010 yılında başlamıştır. Türkiye pazarına ilk olarak sıvı bulaşık deterjanıyla giren Fairy, Türkiye'de hem üretilen hem de tüketilen önemli deterjan markaları arasında yerini almaktadır.

Fairy Türkiye pazarına girdiğinden bu yana Elazığ Depremi'ne kadar Berna Laçın'ı marka yüzü olarak kullanmıştır. Öyle ki Fairy Berna Laçın'la birçok kampanya, etkinlik ve reklama imza atmıştır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Fairy>).

6.7.2 Fairy Berna Laçın krizi. 24 Ocak 2020'de Elazığ'da Kandilli Rasathanesi'ne göre 6.5, AFAD'a göre ise 6.8 büyüklüğünde deprem olmuştur. Deprem etkisiyle birlikte 44 kişi yaşamını yitirmiştir ve 1607 kişi yaralanmıştır.

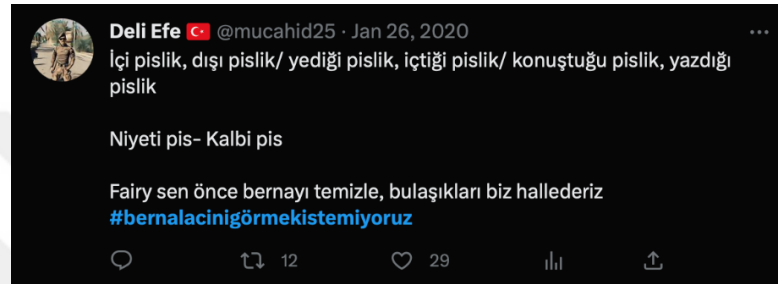
Deprem büyüklüğünün farklı boyutlarda açıklanmasının ardından Berna Laçın Twitter üzerinden şu tweet'i paylaşıyor; *"hop güncelleme 6.5... Biliyorsunuz bir dereceden sonra o ilde vergi falan depremden dolayı muafiyet alıyor"*. Paylaşılan bu tweet'ten sonra Fairy ve Berna Laçın özelinde boykot temelli bir kriz meydana geliyor.

İlk etapta kriz Berna Laçın özelinde başlamıştır ve twitter üzerinden *#bernalacingörmekistemiyoruz* hashtag'i Türkiye'de trendlere girmiştir. Bu süreç marka için kriz başlangıç evresi olarak kabul edilebilir. Öyle ki Berna Laçın için açılan boykot krizinin yakın zamanda Fairy markasına sıçraması artık kaçınılmaz olacaktı.

Buna rağmen marka kriz başlangıç evresindeyken konuyla alakalı sessizliği bozmamıştır.



Şekil 21. Berna Laçın'ı boykot tweetleri örnek 1.



Şekil 22. Berna Laçın'ı boykot tweetleri örnek 2.

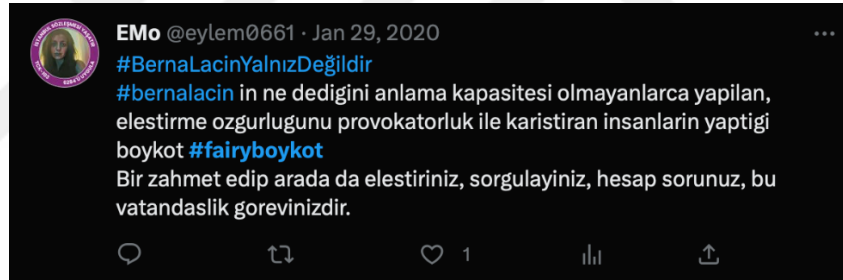
Fairy'nin Berna Laçın hakkındaki eleştirel tweet'lere sessiz kalmasından sonra sosyal medyada marka Berna Laçın kriziyle eşleştirilmiş ve boykot çağrıları Fairy'e sıçramıştır. Bu noktada artık marka kriz dönemine girmiştir. Öyle ki artık #bernalacinigörmekistemiyoruz hastag'leriyle birlikte #fairyboykot hashtag'leri görülmeye başlanmıştır.



Şekil 23. Fairy boykot tweet'leri örneği.

Sosyal medya kullanıcıları tarafından Fairy özelinde bir açıklama beklentisi doğmuştur. Bütün beklentilere rağmen Fairy sessiz kalmayı sürdürmüştür. Savcılık tarafından Berna Laçın'e provakatif açıklama bağlamında açılan soruşturma krizin giderek büyümesine sebebiyet vermiştir.

Krizin 6. Gününde Berna Laçın marka ile olan iş birliğinin iptal edilmediğini açıklamıştır ve bu doğrultuda Berna Laçın'i destekleyen ve desteklemeyen sosyal medya kullanıcıları karşı karşıya gelmiştir. İlerleyen süreçlerde Fairy Berna Laçın'in yer aldığı gönderileri sosyal medya hesaplarından silmiştir. Böylelikle sosyal medyada iki farklı görüşü savunan grup tekrar karşı karşıya gelmiştir ve *#fairyboykot* hashtag'i tekrar Türkiye'de trendlere girmiştir. Öyle ki bu hareketiyle ve hiçbir açıklamada bulunmamasıyla Fairy hem Berna Laçın'i provakatör olarak görenler hem de Berna Laçın'e destek veren sosyal medya kullanıcıları tarafından boykot edilmeye başlanmıştır (Genel ve Erdem, 2021, s.184-185).



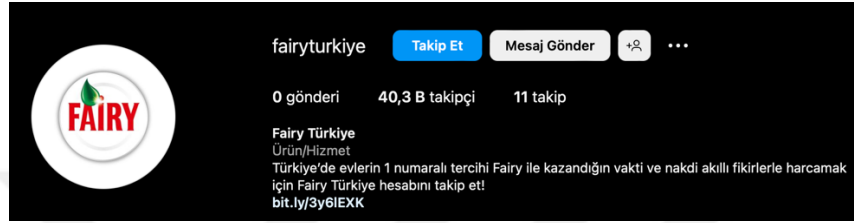
Şekil 24. Berna Laçın savunucularının tweetlerine örnek 1.



Şekil 25. Berna Laçın savunucularının tweetlerine örnek 2.

Bütün bu olayların üzerine Fairy herhangi bir açıklamada bulunmamıştır ve sessizlik stratejisini kullanmıştır. Kullanılan bu sessizlik stratejisi bağlamında Fairy hala günümüzde Instagram ve Twitter hesabını aktif olarak kullanmamaktadır. Markanın Berna Laçın'le olan iş birliğinin devamlılığına dair ise açık bir ifade hala belirtilmemiştir.

Fairy'nin Lui ve Fraustino'ya göre (2014, s.545) sosyal ortamlarda dikkat etmesi gerek kriz iletişimi stratejilerinin hiçbirini gerçekleştirmemiştir. Marka sosyal medya kullanıcılarıyla hiçbir şekilde iletişim kurmamıştır ve haber sitelerinde çıkan olumsuz haberlere dair bir halkla ilişkiler çalışması yürütülmemiştir. Öyle hala günümüzde Google arama motoruna “Fairy ve Berna Laçın” yazdığımızda ilk 7 başlığın kriz ile alakalı olduğu görülmektedir. Şekil 26’da görüldüğü üzere 2023 itibariyle Fairy Instagram hesabında hiçbir paylaşıma yer vermemektedir.



Şekil 26. Fairy Türkiye instagram hesabı.

6.7.3 Değerlendirme. Fairy'nin Berna Laçın krizinin ardından 3 yılda fazla bir süre geçmesine rağmen marka hala kriz sonrası dönemini yaşamaktadır. Öyle ki Fairy krizin gerçekleştiği tarihten itibaren derin bir sessizlik içerisinde olup hiçbir sosyal medya platformunu aktif olarak kullanmamakla birlikte, krizin konuları arama motorlarında üst sıralarda listelenmektedir.

Günümüzde temizlik ürünlerinin karşılaştırmalı reklam stratejilerinden ziyade Fairy TVC reklamlarında kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına daha fazla yer vermektedir. Bu bağlamda hala kriz sonrası dönemini yaşayan Fairy'nin TVC reklamlarında ele aldığı reklam başlıkları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 10

Fairy TVC Reklam Stratejisi

Sürdürülebilirlik Konusu	Alt Tema	Mesaj
Doğal kaynakların sürdürülebilirliği ve etkin kullanımı	Kahramanlık	Gıdaları kurtarma

Tablo 10 (devam)

Küresel gıda atığının azalması	Sorumlu tüketici	Yeteri kadarını kullanma
Önleme, azaltma, dönüşüm ve yeniden kullanım yoluyla atık oluşumunu azaltma	İsrafi önleme	Boşa harcamama ve geri dönüşüm
Sürdürülebilir kalkınma için farkındalık sağlama	İş birliği	Gıda Kurtarma Derneği

Bütün bu mesajlara baktığımızda Fairy'nin kriz sonrası dönemde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına önem verdiği görülmektedir.

Holladay ve Coombs'a göre (1996), sessizlik stratejisinin olumlu sonuçları, direkt olarak markayla bağlantılı olmayan krizlerin neticesinde görülmektedir. Oysa ki Fairy krizinde, marka reklam yüzünün krizle karşılaşması neticesinde birincil sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Atılan tweet'lerde de açıkça görüldüğü üzere sosyal medya kullanıcılarının doğrudan Fairy tarafından açıklama beklemesi sessiz kalma stratejisinin ne kadar yanlış bir seçim olduğunun kanıtı niteliğindedir.

Kriz süreci boyunca sessiz kalma stratejisini kullanan Fairy, bu stratejiyi kullanmak yerine Berna Laçın'e boykot sürecinde *suçu kaydırma* stratejisine başvurarak kriz iletişim stratejisini yürütmeliydi. Öyle ki günümüzde Fairy'nin Berna Laçın'in yer aldığı televizyon reklamları ve sosyal medya paylaşımlarına yer vermemesi, *suçu kaydırma* stratejisi kullanılmamasına rağmen marka için bir kayıp olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda Fairy'nin sessiz kalarak Berna Laçın ortaklığını sonlandırması yerine, *suçlanmaları kaydırarak* ortaklığı sonlandırması kriz sonrası dönemin mevcutta bu kadar uzamamasına olanak sağlayabilirdi.

6.8 United Airlines Overbooking Krizi İncelemesi

9 Nisan 2017 tarihinde United Airlines firmasının uçak seferi esnasında overbooking nedeniyle bazı yolcular yerlerinden kaldırıldı. Bir yolcu koltuğundan kalkmayı reddedince görevliler tarafından sürüklenerek uçaktan dışarı çıkarıldı. Bu durumu kayıt altına alan ve sosyal medyada paylaşılan diğer yolcular neticesinde, firma büyük bir krizle karşı karşıya geldi.

6.8.1 United Airlines hakkında. United Airlines Amerika ve 6 farklı kıtada irili ufaklı hizmet veren, yurtiçi ve yurtdışı ağına sahip bir Amerikan hava yolu şirketidir. Şirketin iş ortaklarından olan Continental Airlines ile birleşmesinin ardından, dünyanın en büyük üçüncü hava yolu şirketi olmuştur. İçerisinde 28 havayolu şirketinin üyeliğini barındıran Star Alliance ittifakı United Airlines öncülüğünde kurulmuştur. Filosunda küçük ve büyük uçakları barındıran firma 8 ana merkeziyle kapsamlı ve geniş bir ulaşım ağına sahiptir (Mavnacıoğlu, 2021, s.496).

United Airlines büyük ve kapsamlı bir hava yolu şirketi olmasına rağmen şirketin yaşadığı tek büyük kriz bu değildir. Overbooking krizinden önce firma, müzisyen Dave Carroll'un gitarının kırılması sonucunda büyük çaplı bir kriz yaşamıştır. Uçak seyahatinde gitarının kırılması sonucunda müzisyenin tazminat talepleri firma tarafından yerine getirilmeyince “*United Breaks Guitars*” adlı parçayı Youtube’a yüklemiştir ve video milyonlarca kişi tarafından izlenmiştir. Klip neticesinde United Airlines borsada %10 değer kaybetmiştir ve 180 milyon dolar zarara uğramıştır (Murat, 2016).

United Airlines overbooking krizinde olduğu gibi kırılan gitar krizinde de müşteri odağında düşünmemiştir ve müşteri ile etkili bir iletişim kurulmamıştır. Bu bağlamda bu iki krizin benzer özelliklerini ele alacak olursak bu maddeler şöyle olacaktır (Mavnacıoğlu, 2021, s.497);

- i. İki kriz de United Airlines’ın hatası sonucunda ortaya çıkmıştır.
- ii. İki krizde de yolcular United Airlines tarafından mağdur edilmiştir.
- iii. İki krizde de müşterilere öncelik verme ve müşteri memnuniyetine dayalı iletişim göz ardı edilmiştir.
- iv. İki kriz de gerçek hayatta gerçekleşen fakat devamında sosyal medyada büyüyen krizler olmuştur.

- v. İki kriz de dünya çapına yayılmıştır.

Literatürde yerini alan United Breaks Guitar krizi 2008 yılında gerçekleşmiştir. Overbooking krizine gelene kadar geçen süre içerisinde görülmektedir ki United Airlines müşteri odaklı iletişim konusunda geçmişinden ders çıkaramamıştır.

İki krizde de United Airlines krizi kabullenmekten ziyade görmemezlikten gelerek olayların dünya çapında büyümesine sebep olmuştur. Söz konusu firma için krizlerde sorumlu tutulması gerekenler ise yöneticiden uçak personeline kadar birçok çalışan olmalıydı. Öyle ki United Airlines'ın CEO'su PRWeek dergisi tarafından krizden bir ay önce *yılın iletişimcisi* ödülünü almıştır ama durum pratiğe geldiğinde başarılı bir iletişim sergilenememiştir. Overbooking kriziyle birlikte beklenenin tam tersi olmuştur ve kriz süreci başarısız bir şekilde yönetilmiştir (Petroff, 2017).

6.8.2 United Airlines overbooking krizi. 9 Nisan 2017 tarihinde Chicago'dan Louisville'ye giden United Airlines'ın 3411 sefer sayılı uçağında overbooking neticesinde şiddet kullanılarak bir yolcu uçaktan dışarıya çıkarıldı. Bu esnada diğer yolcuların tepkisini dinlemeyen görevliler Dr. David Dao'yu yerde sürükleyerek uçağın dışına çıkardılar. Bu esnada olayı kaydeden diğer yolcular ilgili videoları sosyal medya hesaplarında paylaştılar. Bunun üzerine sosyal medyada hızla yayılan görüntüler dünya çapında bir protestoya dönüşmüş ve United Airlines kalabalık ve öfke dolu bir sosyal medya kullanıcı grubuyla karşı karşıya kalmıştır.



Şekil 27. Dr Dao United Airlines görevlileri tarafından şiddet uygulanarak yerinden kaldırılıyor.

O gün overbooking nedeniyle uçaktan indirilen 4 kişi arasında yer alan Dr. Dao koltuğundan kalkmayı kabul etmeyince Şekil 27’de görüldüğü gibi darp edilerek zorla yerinden kaldırılıyor.

9 Nisan 17:40 uçuşunda gerçekleşen olaydan sonra United Airlines tarafından ilk açıklama 10 Nisan gününde gerçekleşiyor ve firmanın CEO’su yaşanan insanlık suçunu görmezden gelip durumun sadece bir overbooking olayı olduğuna dair açıklamalarda bulunuyor. Sosyal medya hesaplarından durumu açıklarken CEO Munoz *formalite* olduğuna değinirken, kurum içi açıklamada ise Dr. Dao’yu suçlayıcı açıklamalarda bulunuyor (Czarnecki, 2017).

Krizin çıktığı andan itibaren kronolojik olarak seyrini Petersen ve Kragh(2018) Tablo 11’deki gibi sıralamaktadır. Böylelikle krizdeki kilit anların kavranması daha muhtemel olacaktır.

Tablo 11

United Airlines Overbooking Krizi’nin Kronolojik Sıralaması

Zaman	Olay
9 Nisan 2017	Dr. Dao’nun da aralarında olduğu 4 kişi overbooking nedeniye yerlerinden kaldırıldı. Dr. Dao yerinden kaldırılırken darp edildiği görüntüler sosyal medyaya yüklendi ve görüntüler yayılmaya başladı.
10 Nisan 2017	CEO Munoz sosyal medya hesaplarından United Airlines adına ilk açıklamayı yaptı. CEO aynı zamanda kurum içerisine de bir açıklamada bulundu.
11 Nisan 2017	Olay Louisville Courier gazetesinde yer buldu. CEO sosyal medya hesaplarından bir açıklama daha yaptı.
12 Nisan 2017	CEO TV programında konuyla ilgili açıklamalarda bulunarak özür diledi. Krizin geçtiği uçaktaki bütün yolcuların ücretinin geri ödeneceği açıklandı.

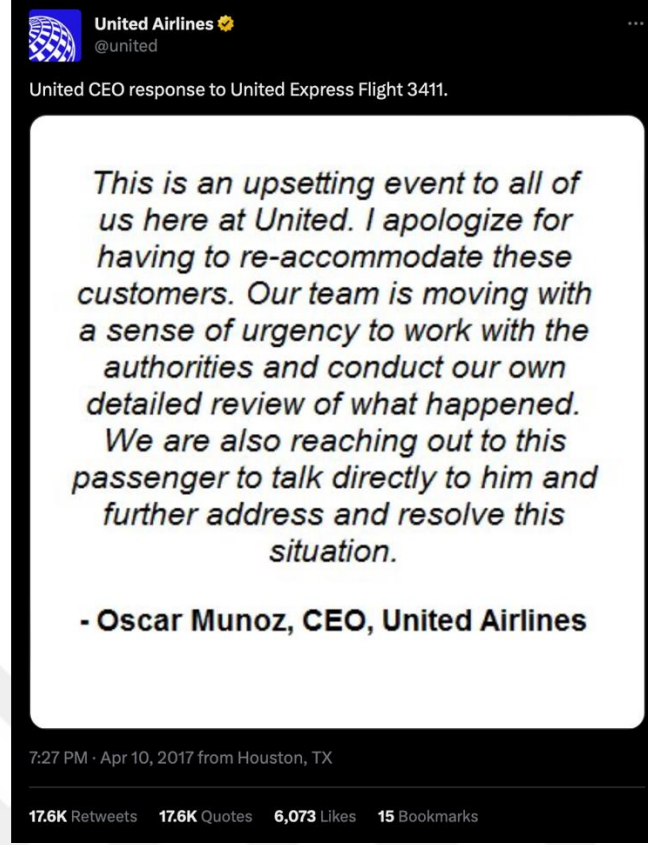
Tablo 11 (devam)

13 Nisan 2017	Dr. Dao'nun kızı ve avukatı olayla ilgili olmak üzere Chicago'da bir basın toplantısı düzenleyerek açıklamalarda bulundular.
27 Nisan 2017	United Airlines, sosyal medya hesaplarından yaşanan olaylarla alakalı durumlarda izleyecekleri politikayı değiştireceklerine dair bir video paylaştı.
29 Nisan 2017	Politika değişikliğine dair, United Airlines sosyal medya hesaplarından detaylı bir bilgilendirme paylaşımı yaptı.
1 Mayıs 2017	United Airlines politika değişikliğine dair son ve üçüncü videoyu paylaşarak tüm detayları sosyal medya kullanıcılarına açıklamış oldu.

Overbooking krizinde United Airlines'ın en büyük yanlışlarından birisi, durumu rutin ve sıradan görmesidir. Öyle ki overbooking havacılık sektöründe sıkça karşılaşılan olaylardan biridir. Oysa ki söz konusu krizde orjine oturtulması gereken konu overbooking değil devamındaki darp olayları olmalıydı.

United Airlines Overbooking krizi sosyal medyada dünyanın birçok yerinde tıklanmaya ve görüntülenmeye devam etti. Dr. Dao'nun Asya kökenli olması dolayısıyla video Çin'de 100 milyon izlenmiştir. Çin'in Twitter'ı Weibo'da konuyla alakalı 150.000 yorum yapılmıştır. Amerika'da Çinli bir yolcunun darp edilmesi bağlamında konu ele alınmıştır ve krize ırkçılık boyutu da eklenmiştir. Bununla birlikte overbooking krizi daha fazla körüklenerek dünya geneline yayılmaya devam etmiştir (Scudder, 2017).

Şekil 28'de görüldüğü gibi United Airlines CEO'su Munoz 10 Nisan'da bir özür mesajı yayınladı.



Şekil 28. 10 Nisan 2017 United Airlines overbooking krizi açıklaması.

Paylaşılan metnin Türkçe çevirisi şu şekildedir;

“Burada, United Airlines’ta yaşanan olay hepimiz için üzücü bir olay. Tekrar ağırlamak durumunda kalacağımız müşterilerimizden özür dileriz. Ekibimiz yaşanan olayla alakalı yetkililerle birlikte acilen çalışıyor. Ayrıca direkt görüşmek ve durumu çözmek için bu yolcuya ulaşıyoruz.”

Özür dileme stratejisine dönen United Airlines yetkilileri devamında durumu tekrar yaşanmaması için farklı adımlar izlemişlerdir. Şirket overbooking yönetmeliğini durumdan ders alarak güncellemiştir ve değişiklikleri 2 gün arayla detaylandırarak sosyal medya hesaplarından yayınlamışlardır. Bütün değerlendirmeler “*United Express 3411 Uçuş Değerlendirme ve Rapor Eylemi*” başlığıyla ele alınmıştır (Mavnacıoğlu, 2021, s.501).

Dr. Duo ve United Airlines arasındaki tazminat görüşmeleri ise olay mahkemeye gitmeden neticelendirilmiştir.

6.8.3 Değerlendirme. Overbooking krizleri havacılık sektöründe birçok firmanın karşı karşıya geldiği bir olaydır. United Airlines'ın yaşadığı overbooking krizinde diğer olaylara göre farklılıkları Mavnacıoğlu'na göre (2021, s.504) şöyle sıralanmıştır;

- i. United Airlines overbooking uygulamasına başvurmasından ziyade bunu şiddetle çözümülemesi dikkate alınmıştır. Bu bağlamda da kurum şiddet ile anılmıştır.
- ii. Şirket krizi bir overbooking hadisesi olarak değerlendirmiş ve boyutunu kavrayamamıştır.
- iii. CEO krizi yönetirken ilk etapta özür dilemekten ziyade yolcuyu suçlamıştır.
- iv. United Airlines overbooking yönetmeliğinde değişikliğe giderek ve bu değişikliği sosyal medya hesaplarından paylaşarak krizi fırsata çevirme konusunda adımlar atmıştır.
- v. Twitter'da bazı tweet'lerin silindiği ve sansür kullanıldığı iddia edilmiştir.
- vi. Basın açıklamalarında yetersiz kalınmıştır.
- vii. Dr. Dao ile olan anlaşma şeffaf bir şekilde kamuoyuna açıklanmamıştır. Tazminat bedeli ve daha birçok anlaşma konusu gizli tutulmuştur.
- viii. CEO Munoz istifa etmemiştir. Marka imajı ve itibarı bu bağlamda olumsuz etkilenmiştir.

United Airlines kriz iletişimde ilk etapta *suçlayana saldırma* ve *inkar* stratejisini kullanmıştır. Bu durumu detaylandırarak olursak;

- i. *İnkâr Stratejisi:* United Airlines ilk etapta yaşanan olayları sıradan bir overbooking olayı olarak ele almıştır. Yapılan eylemleri prosedür olarak yorumlayan kuruluş krizi inkar etmiştir ve herhangi bir özür dileme stratejisine başvurmamıştır.
- ii. *Suçlayana Saldıra Stratejisi:* United Airlines Dr. Dao'yu suçlayıcı davranışlarda bulunarak, kurumu suçlayana saldırmıştır. Kurum içi iletişimde Dr. Dao'ya yönelik suçlayıcı ifadelerin yer alması bu stratejinin uygulandığının en somut kanıtı niteliğindedir.

İlk etapta bu iki stratejiyi ele alan United Airlines krizin şiddetlenmesine ve büyümesine sebep olmuştur fakat bunun yerine *tazminat* ve *özür dileme* stratejilerini benimsemeli ve bu bağlamda iletişim stratejilerini geliştirmeliydiler.

- i. *Özür Dileme Stratejisi:* United Airlines krize sebep olan videolar yayınlandıktan sonra hiç vakit kaybetmeden ve yenilgiyi kabul ederek samimi bir özür dileme politikası izlemeliydi. CEO Munoz tüm makam ve unvan çizgisinden sıyrılarak içten ve samimi bir özür dilemeliydi.
- ii. *Tazminat Stratejisi:* Yapılan hata kabul edildikten ve özür dilendikten sonra ikinci adım tazminat stratejisi olmalıydı. United Airlines şeffaf bir şekilde maddi ve manevi zararları karşılamaya yönelik adımlar atmalı ve mağdur olan müşterilerin zararları karşılanmalıydı. Öyle ki darp ve insanlık suçunu işlemiş bir marka ancak bu doğrultuda zararın bir miktarını azaltabilirdi. Mağdur yolculara gerekenden fazlası maddi ve manevi olarak ödense dahi şiddetin boyutuyla doğru orantılı olarak, zarar yok edilemez ancak hafifletilebilirdi.

Bölüm 7

Sonuç

Krizler yüzlerce yıllık tarihiyle geçmişten günümüze kadar gelerek markalar, kurumlar ve kuruluşlara tehdit unsuru oluşturmuşlardır. Krizler ne kadar beklenmedik ve ansızın gelişse de markaların gündemlerinde daima yer almalıdırlar. Günümüze geldiğimizde krizler konusundaki literatür gün geçtikçe kendini güncellemekte ve bu bağlamda kriz iletişimi kavramının temelleri güçlenmektedir. Markalar için olumsuz koşullara sebep olan, hızlı gelişen ve beklenmedik neticeler doğuran krizler başarılı risk yönetimleri ve kriz yönetimleri bağlamında ele alınmalıdır.

Halkla ilişkiler alanı krizlerin markalar üzerinde yaratabileceği olumsuz algı ve imajı önemli ölçüde önlemek ve markaları daima krize hazır hale getirmek için iletişim literatürüne katkılarda bulunmuştur. Bu bağlamda kurumların krizler karşısında çeşitli organizasyonlar ve eylemleri gerçekleştirmesinde halkla ilişkiler kriz iletişimine ışık tutmaktadır.

Çeşitli kriz tanımlarının literatürdeki zenginliği ve kriz kavramının detaylı olarak halkla ilişkiler tarafından ele alınması günümüzde kurumların ve kuruluşların kriz iletişimi konusunda elini güçlendirmektedir. Öyle ki halkla ilişkiler krizleri sınıflandırmakta, nedenlerine ve bileşenlerine ayırmaktadır. Bu durum kriz iletişiminin başarılı ve etkin bir biçimde yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Bütün bunların ışığında kurumlar krizler konusunda gerekli tedbirleri almadığı veya başarılı bir kriz iletişimi stratejisi yürütmedikleri takdirde krizler birer kaosa kriz ortamı ise kaotik bir yapıya sürüklenmektedir.

Kriz ve kriz iletişimi kavramlarının literatürdeki varlıkları iletişim uzmanlarını kuramsal yaklaşımlarla bu iki kavramı çözümlemeye doğru sürüklemiştir. Günlük hayatta karşılaşılan krizlerin literatürdeki kriz tanımlamalarıyla bağlantısını sağlayan kuramsal iletişim kavramları markalar ve kurumlar için kriz iletişiminin başarılı geçmesine olanak sağlamaktadır. Günümüze kadar birçok iletişim uzmanı literatüre kriz ve kriz iletişimi kavramlarını esas alarak kuramsal şemalar ortaya koymuşlardır. Bu şemalar krizin ve kriz iletişiminin yorumlanma biçimine göre değişiklik

göstermişti. Öyle ki bu çalışmada, kriz iletişiminin literatür ile gerçek hayattan örnek vaka incelemesi arasındaki bağı kuran kriz iletişimi kuramları şunlar olmuştur;

- i. Durumsal Kriz iletişimi Teorisi.
- ii. İmajın Yeniden İnşası Teorisi.
- iii. Kurumsal Savunca Teorisi.
- iv. Retoriksel Arena Teorisi.
- v. Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Modeli.

Geleneksel medya esasına uygun kriz iletişimi stratejileri geçmişten günümüze kadar gelmiş ve hala he geleneksel medyada hem de sosyal medyada kullanılmaktadır fakat internet çağının varlığıyla birlikte geçmişte bazı durumlarda işe yarayabilecek krizden kaçma stratejileri günümüzde genellikle markalar açısından başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda değişen iletişim kanallarıyla birlikte kriz iletişimi stratejilerinin de tercihlerinde değişiklik gerekli hale gelmiştir.

İnternetin ortaya çıktığı tarihten itibaren Web 2.0'a doğru hızlı bir geçiş neticesinde sosyal medya kavramı tüm dünyada yıllar içerisinde etkisini göstermeye başlamıştır. Kişisel amaçlar ve sosyal ilişkiler için kurulan sosyal medya mecraları gün geçtikçe yayılarak kurumsal alanlara da sıçramıştır. Öyle ki artık günümüzde sosyal medya mecraları kurumsal amaçlarla ve ticari amaçlarla da kullanılmaktadır.

Sosyal medya geleneksel medyaya göre daha dinamik ve bağımsız bir ortamdır. Bu bağlamda sosyal medyanın kurumsal amaçla kullanılması ve iletişimin daha hızlı ilerlemesi, kurumların veya kuruluşların yaşadığı krizlerin daha kolay yayılmasına sebep olmaktadır. Sosyal medyada yayılan bir kriz saatler içerisinde milyonlara ulaşabilmekte ve kurumlar için kriz iletişimi daha karmaşık bir hal alabilmektedir.

Sosyal medya dinamikleri sayesinde kullanıcılar farklı platformları farklı amaçlar çerçevesinde kullanmakta ve bu platformların özellik çerçevesi bağlamında ihtiyaçlarını doyurmaktadırlar. Sosyal medya kullanıcıları gönderi paylaşma, beğenide bulunma, yorum yapma, durum belirtme gibi çeşitli dinamikleri kurarak etkileşime geçmektedirler ve bu özellikleri 7/24 dünyanın her bölgesinden yapabilmekteler.

Farklı sosyal medya mecralarının varlığı ve bu bağlamda her mecraanın kendine özgü olan özellikleri neticesinde, kurumlar karşılaştıkları sosyal medya krizlerini sosyal medya mecrasını göz önünde bulundurarak ele almaları gerekmektedir.

Sosyal medyanın karmaşık, çeşitli ve dinamik yapısı göz önünde bulundurulduğunda kurumların krizle en çok karşılaştıkları sosyal mecralar; Instagram, Facebook, Youtube ve Tik Tok'tur. Bu uygulamalar tüm dünya tarafından kullanılan ve etkileşimi en fazla olan sosyal medya mecralarıdır.

Kriz iletişiminin sosyal medya mecralarının varlığıyla birlikte halkla ilişkiler tarafından krizin tekrar ele alınması kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Küresel anlamda ırk, dil ve din ayırt etmeden dünyadan herkese ulaşabilme becerisiyle sosyal medya platformları kriz açısından tekrar ele alınmıştır ve "sosyal medyada kriz iletişimi" başlığı ön plana çıkmıştır.

Sosyal medyada kriz iletişimi kavramı esasında şeffaflık, hız ve medya takibine dayalıdır. Bu durumun neticesinde markalar çift taraflı bir iletişim modeli izlemeliler, acil ve doğru kararlar almalılar ve sosyal medya verileri doğrultusunda hareket ederek kriz iletişimi stratejisini belirlemelidirler.

Sosyal medyanın hız faktörü ve dinamik yapısı kurumların yaşadıkları krizler bağlamında olumsuz sonuçlar doğursa da kriz sonrası evre için birçok veri elde edebilme imkanı bulunmaktadır. Kurumların çeşitli programlar ve grafikler sayesinde veri analizi yaparak krizlerden ders çıkarmaları, proaktif bir kriz iletişimi stratejisinin temellerini oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra markalar sosyal medyanın özelliklerinden yararlanarak daha hızlı bir kriz iletişimi stratejisini devreye sokabilirler ve krizin zararlı etkilerini azaltabilirler.

Kriz, kriz iletişimi, sosyal medya ve sosyal medyada kriz iletişimi kavramları günümüzde birbirleriyle bir bütün halde ilerlemelidirler ve markalar tarafından her zaman göz önünde bulundurulmalıdırlar. Ne kadar sosyal medya yayılırsa yayılsın geleneksel medyanın varlığı hala yerini korumaktadır. Bu bağlamda markalar kriz iletişimi stratejilerinde ve risk yönetimlerinde mecraların farkında olmalıdırlar ve komplike hareket etmelidirler. Sosyal Aracılı Kriz İletişimi Kuramı'nda da açıkça belirtildiği gibi krizler günümüzde ister geleneksel medyada isterse de sosyal medyada

ıksın, belli bir süre zarfında hem çevrim içi hem de çevrim dışı kullanıcılara doğrudan ya da dolaylı olarak ulaşabilme potansiyeline sahiptir.

Bütün bu kavramlar ışığında bu çalışmada 4 farklı sosyal medya krizi incelenmiştir. Bu krizler tek bir kriz şablonu ve aynı tıp zmlmelerden ziyade olay akışına göre farklı kuramlara değinilerek çözümlenmiştir.

Dardanel markasının yaşadığı sosyal medya krizi sosyal medyada filizlenmesi ve sosyal medyada yayılmasıyla Starbucks, Fairy ve United Airlines markalarının yaşadığı krizlerle ayrışmaktadır. Diğer üç markada krizlerin temel konuları gerçek ortamda filizlenip sanal ortamda yayılmışlardır.

Ele alınan bu kriz örnekleri neticesinde kurumların kriz iletişimi başarısı; şeffaflık esasına dayalı, hızlı ve doğru kriz zmlmeleri neticesinde doğru kriz iletişimi stratejilerine dayandığı görülmüştür. En çok krizin ortaya çıktığı ve mikroblog özelliği taşıması sayesinde eleştiri odaklı paylaşım sıklığına yer veren Twitter, markaların kriz iletişimi stratejisinde etkin ve başarılı bir iletişim süreci geçirmeleri için vazgeçilmez bir sosyal medya platformdur. rnek değerlendirmeleri neticesinde görülmüştür ki; markalar ne kadar çok kriz zararıyla karşı karşıya olurlarsa olsunlar, eğer ortada kurum açısından haksız bir durum söz konusu ise kriz karşısında galibiyet değil farklı mağlubiyet engellenmelidir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, F. (2019). *Yalan haberler ve sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi* (Yüksek lisans tezi). Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141-157.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik yönetim* (3rd ed.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alikılıç, Ö., & Gökaliler, E. (2022). Covid-19 pandemisinin durumsal kriz iletişim teorisi kapsamında değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 7(1), 191-212.
- Armstrong, L., Berry, M. ve Lamshed, R. (2004). Blogs as electronic learning journals. *E- Journal of Instructional Science and Technology*. 7(1).
- Aslan, A., ve Ünlü, D. (2016). Instagram fenomenleri ve reklam ilişkisi: Instagram fenomenlerinin gözünden bir değerlendirme. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 41-65.
- Austin, L. Fisher Liu, B. ve Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207.
- Aydın, S., Nalbant, K. G. ve Ozat, K. (2023). Dijitalleşen dünyada metaverse'in sanal marketlere getireceği deneyimler. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 130-147.
- Balta Paltekoğlu, F. (2016). *Halkla ilişkiler nedir?* (9rd ed.). İstanbul: Beta Basım.
- Barefood, D. ve Szabo, J. (2010). *Friends with benefits. A social media marketing handbook* (1rd ed.). San Francisco: No Starch Press, Inc.
- Barnes, N.G. (2010). How do the most successful companies use social media. *Marketing research*, 22(1), 8-13.
- Başlar, G. (2013). Yeni medyanın gelişimi ve dijitalleşen kapitalizm. *Akademik Bilişim*, 4(11), 2019.

- Bayraktar, C. (2013). *Sosyal Medyanın Kriz İletişimi Aracı Olarak Kullanımı* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktar, C. (2013). *Sosyal medyanın kriz iletişimi aracı olarak kullanımı* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bell, L. M. (2010). Crisis communication: the praxis of response. *The Review of Communication*, 10(2), 142-155.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 178-179.
- Boyacı Özyurt, M. N. (2019). *Kriz iletişiminin marka ve itibar yönetimi açısından değerlendirilmesi: torku süt krizi* (Yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi Yüksek Lisans Enstitüsü, İstanbul.
- Briggs, A. ve Burke, P. (2005). *Medyanın toplumsal tarihi: Gutenberg'den internet'e* (İ. Şener, Çev.). İstanbul: İzdüşüm Yayıncılık.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme yönetimi* (3rd ed.). İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canpolat, N. ve Şahiner, N. (2017). İmaj restorasyon teorisi mesaj stratejileri çerçevesinde Samsung Galaxy Note 7 güvenlik krizinin incelenmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 7(2), 213-225.
- Coombs T.W. ve Holladay S.J. (1996). Communication and attributions in crisis: an experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279- 295.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. California: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176.
- Coombs, W. T. (2007a) Protecting organization reoutation during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.
- Coombs, W. T. (2018). Revising situational crisis communication theory: the influences of social media on crisis communication theory and practice. L. Austin ve Y. Jin (Eds.). *Social media and crisis communication* (ss. 21-38). New York: Routledge.
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2012). *The handbook of crisis communication*. Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Cramer, F. (1998). *Kaos ve düzen, sırat köprüsündeki hayat*. (V. Atayman, Çev.). İstanbul: Alan Yayıncılık. (Orijinal çalışma 1993 yılında yayınlanmıştır)
- Czarnecki, S. (2017). Timeline of a Crisis: United Airlines. <https://www.prweek.com/article/1435619/timeline-crisis-united-airlines> adresinden 15 Şubat 2021 tarihinde edinilmiştir.
- Çelebi, E. ve Sezer, N. (2017). Kurumsal itibarın kriz iletişim stratejileri üzerine etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 27, 116-134.
- Çetin, M. ve Toprak, Y. E. (2016). Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Wolkswagenin facebook kullanımı. *Selçuk İletişim*, 9(3), 54-68.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz iletişimi* (1rd ed.). İstanbul: Beta Basım.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S. ve Watman, K. H. (1983). Organizational crisis, definition and conceptualization. *Human Relations*, 12, 1141-1160.
- Demir, Z. G., Karakaya, Ç. ve Sümer, F. E. (2018). Sosyal medya üzerinden kriz yönetimi: Krize yanıt verme stratejileri üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 30, 410-428.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Derman, G. S. (2021). Sosyal medyanın davranışsal etikleri ve kriz iletişimi. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 11(2), 145-160.
- Derman, G. S. (2021). Sosyal medyanın davranışsal etkileri ve kriz iletişimi. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 11(2), 145-160.

- Dilmen, N. E. (2012). *Sosyal Paylaşım ağlarının reklam ve pazarlama disiplinleri içerisinde kullanımı*. İstanbul: Beta Basım.
- Dilmen, N. E. ve Ögüt, S. (2010). Sosyalleşmenin yeni yüzü: Sosyal paylaşım ağları. *Marmara Üniversitesi Yeni Medya ve Etkileşim Konferansı Bildiri Kitapçığı*, 237-242.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5rd ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Diyadin, A. ve Özdi, T. (2015). *Etkin kriz yönetiminde sosyal medyanın rolü ve önemi*. (Yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa.
- Drucker, F. P. (1994). *Etkin yöneticilik* (2rd ed.). İstanbul: Eti Kitapları.
- Eğilmez, M. (2011). *Küresel finans krizi piyasa sisteminin eleştirisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerinde olası etkileri. *İktisadi ve idari bilimler dergisi*, 17(1-2), 203-212.
- Fountain, A. (2010). *Harnessing the power of social media, understanding the use of social media in crisis communication*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eastern Illinois University, Communication Studies, Illinois.
- Fink, S. (2013). *Crisis communications: the definitive guide to managing the message*. US: McGraw Hill.
- Frandsen, F. ve Johansen, W. (2010). Crisis communication, complexity, and the cartoon affair: A case study. Coombs, T. W. ve Holladay, S. J. (Ed.). *The handbook of crisis communication* (ss. 425-448). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Frandsen, F. ve Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: a multivocal approach*. London: Sage.
- Frandsen, F. ve Johansen, W. (2018). Voices in conflict? the crisis communication of meta organisations. *Management Communication Quarterly*, 32(1), 90-120.
- Freberg, K. (2012). Intention to comply with crisis messages communicated via social media. *Public Relations Review*, 38(3), 416-421.

- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K. ve Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92.
- Günceller, B. (1998, Aralık 28). Problem Çözümünde Erken Uyarı Sistemi. *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, s. 16-17.
- Genel, Z. ve Erdem, E. (2021). Markaların sosyal aracılı krizlerle mücadelesinde yeni yaklaşımlar: Fairy krizi örneği. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, 4(1), 171-192.
- Gibbs, M., Meese, J., Arnold, M., Nansen, B., & Carter, M. (2014). #Funeral and instagram: death, social media and platform vernacular. *Information, Communication & Society*, 18(3), 255–268.
- Güden, O. (2019). Küresel kuruluşların kriz yönetimi ve iletişimi süreçlerine yönelik bir değerlendirme: Facebook & Cambridge Analytica veri skandalının retoriksel arena kuramı bağlamında incelenmesi. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 31, 209-231.
- Gümüşel, D. (2011). *Online Kriz Yönetimi*. <http://www.trendweek.com/online-kriz-yonetimi/> adresinden 18 Şubat 2018 tarihinde edinilmiştir.
- Gürdal, G. ve Bulgan, U. (2006). Kullanıcı merkezli kütüphane web siteleri ve yeni teknolojiler. *Scientific Communication and Information Management Symposium*, 45-54.
- Harvard Business School Press. (2000). *Harvard business review kriz yönetimi*. İstanbul: Bzd Yayıncılık.
- Haşit, G. (2013). *Kriz iletişimi ve Yönetimi* (1rd ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: corporate response to allegations of wrongdoing*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Huang, Y. H. ve Su, S. H. (2009). Public relations autonomy, legal dominance, and strategic orientation as predictors of crisis communicative strategies. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 29-41.

- Jin, Y. ve Liu, B. F. (2010). The blog-mediated crisis communication model: Recommendations for responding to influential external blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429-455.
- Jin, Y., Liu, B. F. ve Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94.
- Jin, Y., Pang, A. ve Cameron, G. T. (2012). Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 266-298.
- Johansen, W., Aggerholm, H. K. ve Frandsen, F. (2012). Entering new territory: a study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.
- Kadıbeşegil, S. (2002). *Kriz "geliyorum" der* (1rd ed.). İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- Kara, T. ve Özgen, E. (2012). *Sosyal medya akademi* (1rd ed.). İstanbul: Beta Basım.
- Karaman, M. (2010). *Sosyal medya 101*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Kasapoğlu, C. (2008). *Kriz iletişiminde reklamın kullanımı ve 2006 yılı kuş Gribi krizi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kathleen, F. B. (2007). *Crisis communications: a casebook approach* (3rd ed.). New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates
- Kaya, M. (2012). *Sosyal medya ve kurumsal alan: sosyal medya mecralarının kurumsal alan kullanılabilirliği üzerine araştırma* (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kayış, C. (2016). *Kriz yönetiminde sosyal medya: karşılaştırmalı örnek olay incelemesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kellerman, B. (2006). When should a leader apologize and when not?. *Harvard Business Review*, 84(4), 72-81.

- Kılınç, A. (2018). *Kriz iletişimde duygular, satın Alma niyeti ve kültür: kriz türleri ve tepki stratejileri üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de ekonomik krizler ve hükümetler 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi*, 41, 174-182.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. ve Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Koçel, T., (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz Yılmaz, M. (2020). *Kriz İletişimi ve sosyal medya: markaların kriz iletişimi stratejilerinde sosyal medya kullanımı üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmazyürek, H. (2009). *İş modeli ve kriz yönetimi* (1rd ed.). Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Kuduğ, H. (2011). *Sosyal ağ analizi ölçütlerinin iş ağlarına uyarlanması* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey: Earlbaum: Mahwah.
- Leuf, B. ve Cunningham, W. (2001). *The wiki way: quick collaboration on the web*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Liu, B. F. ve Fraustino, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40(3), 543-546.
- Lukaszewski, J., E. (2013). *On crisis communication: what your ceo needs to know about reputation risk and crisis management*, Connecticut: Rothstein Associates.
- Majdouline, M., Jiang, Y. ve Alireza, N. (2020). Video-sharing apps business models: TikTok case study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(7).

- Mak, A. K. ve Song, A. O. (2019). Revisiting social-mediated crisis communication model: The Lancôme regenerative crisis after the Hong Kong Umbrella Movement. *Public Relations Review*, 45(4), 23.
- Manovich, L. (2001). *The language of new media*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Masaviru, M. (2016). Image restoration: from theory to practice - the case of manny pacquiao and nike company. *New Media and Mass Communication*, 52, 29-36.
- Mavnacioğlu, K. Kriz iletişimi bağlamında united airlines overbooking krizinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(3), 489-510.
- Mikail, B. A. T., & Yurtseven, Ç. (2014). Sosyal medyada kurumsal kriz yönetimi: Onur Air örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3), 197-223.
- Miletsky, J. (2010). *Principles Of internet marketing*. Boston: Cengage Learning.
- Murat, N. (2016). Bir Kralın Hikayesi: Dave Carroll. <https://pazarlamasyon.com/bir-kralin-hikayesi-dave-carroll> adresinden 15 Şubat 2021 tarihinde edinilmiştir.
- Nudell, M. ve Antokol, N. (1988). *The handbook for effective emergency and crisis management*. Toronto, Canada: Lexington Books.
- Okay, A., & Okay, A. (2012). *Halkla ilişkiler kavram ve strateji uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okkay, İ. (2019). Küreselleşen dünyada kriz yönetiminin önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 308-317.
- Oliver, G. Ve Forrester, Y. (2008). *Global Enterprise Web 2.0 Market Forecast: 2007 To 2013* (Z, İyiler. Çev.). Ankara: İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi. (Orijinal çalışma 2008 yılında yayımlanmıştır)
- Oskay, Ü. (1992). *İletişimin abc'si*. (1rd ed.). İstanbul: Simavi Yayınları.
- Özdemir, Ş. (2023). Sürdürülebilirlik iletişimi bağlamında sürdürülebilir tüketimin reklam mesajlarına yansımaları: Fairy ve finish örneği. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 36.
- Öztamur, K. (2019). *Kriz iletişiminde halkla ilişkilerin fonksiyonel rolü ve etkisi* (Yüksel lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Petersen, M., & Kragh, H. (2018). Up in the Air: A Case Study of United Airlines' Online Crisis Communication Vis-à-Vis Modern, Empowered Consumers on Social Media. https://projekter.aau.dk/projekter/files/268048117/Thesis2017_Bowen. Kragh. Pdf adresinden 2018 tarihinde elde edilmiştir.
- Petroff, A. (2017). United Airlines Shows How to Make a PR Crisis a Total Disaster. <https://money.cnn.com/2017/04/11/news/united-passenger-pr-disaster/index.html> adresinden 10 Şubat 2021 tarihinden edinilmiştir.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2008). *Kriz yönetimi: halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme* (2rd ed.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic communication in crisis management: lessons from the airline industry*. Connecticut: Quorum Books.
- Regester M. ve Larkin J.(2005) *Risk issues and crisis management: a casebook of best practice* (3rd ed.). UK: Kogan Page.
- Regester, M. (1989). *Crisis management: how to turn a crisis into an opportunity*. London: Hutchinson Business.
- Reid, J. L. (2000). *Crisis management*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Reynolds, B. ve Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55.
- Roshan, M., Warren, M. ve Carr, R. (2016). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers in Human Behavior*, 63, 350-361.
- Ryan, J. (2010). *A history of the internet and the digital future*. London: Reaktion Books.
- Safko, L. (2010). *The social media bible*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Say, S. (2015). *Pazarlama aracı olarak sosyal medya kullanımı: gıda sektöründe facebook örneği* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sayimer, İ. (2012). *Sanal ortamda halkla ilişkiler* (2rd ed.). İstanbul: Beta Basım.

- Schiller, D. (1999). *Digital capitalism: Networking the global market system*. Cambridge: The MIT Press.
- Scudder, V. (2017). United Airlines O'Hare Fiasco: A Lesson for All Leaders. <https://www.commpro.biz/united-airlines-ohare-fiasco-a-lesson-for-all-leaders> adresinden 10 Ağustos 2019 tarihinde edinilmiştir.
- Seeger M. W., Sellnow T. L. ve Ulmer R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport: Praeger.
- Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W. (2013). *Theorizing crisis communication*. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Soysal, M. (1994). Krizlerin en büyük faydası fırsata çevrilebilmeleridir. *İş Dergisi* 33, 8-12.
- Suher, K. İ. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, E. ve Duğan, Ö. (2019). İmaj restorasyon teorisi çerçevesinde reklamlarda kriz iletişimi mesaj stratejilerinin kullanımı. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 22(41).
- Terzi Köroğlu, G. (2018). *Kriz iletişiminde kurumsal savunca kuramı: Türkiye'deki krizlerin özür metinlerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim* (1rd ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, V. M. (1996). *Kriz döneminde işletme yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Ulmer, R., Sellnow, L. ve Seeger, W. (2019). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity* (4rd ed.). California: Sage Publications.
- Uzoğlu, S. ve Kılınç, Ö. (2018). *Kriz iletişiminde duygular, satın alma niyeti ve kültür: kriz türleri ve tepki stratejileri üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Varnalı, K. (2013). *Dijital tutulma* (2rd ed.). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Verhoeven, P., Tench, R., Zeffass, A., Moreno, A. ve Vercic, D. (2014). Crisis? what crisis? how european professionals handle crises and crisis communication. *Public Relations Review*, 40, 107– 109.

- Vural, Z., Akıncı, B. ve Bat, M. (2010). Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: Ege üniversitesi iletişim fakültesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 5(20), 3348-3382.
- Wei, J., Bu, B. ve Liang, L. (2012). Estimating the diffusion models of crisis information in micro blog. *Journal of Informetrics*, 6(4), 600–610.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.
- Yayla, H. M. (2018). Kullanımlar ve doyumlar bağlamında dokuz eylül üniversitesi güzel sanatlar fakültesi Öğrencilerinin sosyal medya kullanımı: Instagram Örneği. *Selçuk İletişim*, 11(1), 40-65.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6rd ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yu, J. X. (2019). Research on tiktok app based on user-centric theory, *Applied Science and Innovative Research*, 3(1), 28-36.
- Zhao, X., Zhan, M. ve Liu, B. F. (2018). Disentangling social media influence in crises: Testing a four-factor model of social media influence with large data. *Public Relations Review*, 44(4), 549–561.