



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Resul ÖZTÜRK

KRİZ İLETİŞİMİNDE SESSİZLİK STRATEJİSİ: BAYDÖNER ÖRNEĞİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Resul ÖZTÜRK

KRİZ İLETİŞİMİNDE SESSİZLİK STRATEJİSİ: BAYDÖNER ÖRNEĞİ

Danışman

Doç.Dr. Sibel HOŞTUT

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Resul ÖZTÜRK'ün bu çalışması, jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Seçil Deren van het Hof (İmza)

Üye (Danışman) : Doç.Dr. Sibel Hoştut (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi. Gizem Candan (İmza)

Tez Başlığı:

KRİZ İLETİŞİMİNDE SESSİZLİK STRATEJİSİ: BAYDÖNER ÖRNEĞİ

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 23/12/2022

Mezuniyet Tarihi :12/01/2023

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kriz İletişiminde Sessizlik Stratejisi: Baydöner Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Resul ÖZTÜRK





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



03 / 01 / 2023

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Resul Öztürk
Öğrenci Numarası	20195220013
Anabilim Dalı	Halkla İlişkiler Ve Tanıtım
Programı	Halkla İlişkiler Ve tanıtım
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Sibel Hoştut
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Kriz İletişiminde Sessizlik Stratejisi: Baydöner Örneği
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1988140552
Rapor Tarihi	03-Oca-2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %.3... Alıntılar dahil: %..3...
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 70 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Doç.Dr. Sibel Hoştut İmza	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GÖRSELLER LİSTESİ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
ÖZET.....	XIV
SUMMARY	XV
TEŞEKKÜR.....	XI
ÖNSÖZ.....	XVII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1.1. Kriz Tanımı	3
1.2. Kriz Özellikleri.....	3
1.2.1. Belirsizlik	4
1.2.2. Zaman Kısıtlılığı	4
1.2.3. Tehdit	4
1.2.4. Sürpriz Etkisi.....	5
1.2.5. Olumlu Yönler	5
1.3. Krizlerin Nedenleri.....	6
1.3.1. Krize Yol Açan Dışsal Nedenler.....	6
1.3.1.1. Doğal Nedenler	6
1.3.1.2. Dış müdahaleler	7
1.3.1.3. Ekonomik Nedenler	7
1.3.1.4. Politik Nedenler	7
1.3.1.5. Teknolojik Nedenler.....	7
1.3.1.6. Dış Çevreye Uyum Sorunları	8
1.3.2. Krize Neden olan İç Faktörler.....	8

1.3.2.1. Örgütsel Tutum	9
1.3.2.2. Örgütsel Yapı, Kültür ve Atalet	9
1.3.2.3. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Yaşanan Sorunlar	10
1.2.3.4. Yönetim ve Çalışan Kaynaklı Sorunlar.....	10
1.3.2.5. İletişim Sorunları.....	11
1.4. Kriz Türleri.....	12
1.4.1. Genel Krizler	13
1.4.2. Zamanlamaya Göre Krizler	13
1.4.2.2. Ani Kriz.....	13
1.4.2.3. İçten İçe Oluşan Krizler	14
1.5. Krizin Evreleri.....	14
1.5.1. Kriz Öncesi Dönem.....	14
1.5.2. Akut dönem	15
1.5.3. Kronik Dönem.....	15
1.5.4. Bitiş Dönemi	15
1.6. Kriz Yönetim ve İletişim Süreci	16
1.6.1. Kriz Öncesi Yönetim ve İletişim.....	16
1.6.1.1. Hazırlık Aşaması.....	16
1.6.1.2. Kriz Denetimi.....	17
1.6.1.3. Paydaşlarla İlişki	17
1.6.1.4. Planların Hazırlanması	18
1.6.1.5. Kriz İletişim Ekibinin Kurulması.....	19
1.6.1.6. Senaryoların Oluşturulması.....	20
1.6.2. Kriz Sürecinde İletişim ve Yönetim.....	21
1.6.2.1. Krizden Kaçınma Yaklaşımı	21
1.6.2.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	21
1.6.2.3. Kriz Sürecinde Yönetim.....	21

1.6.2.4. Kriz Sürecinde İletişim	22
1.6.3. Kriz İletişim Teorileri	26
1.6.3.1. Kurumsal Özür Teorisi.....	26
1.6.3.2. İmajın Yeniden İnşası Teorisi	27
1.6.3.3. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi	28
1.6.3.4. Retoriksel Arena Teorisi	30
1.6.4. Kriz Sonrası Yönetim ve İletişim.....	32
1.6.5. Dijital Medya ve Halkla İlişkiler.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL MEDYA VE İLETİŞİM

2.1. Web Dönemleri.....	36
2.2. Geleneksel Medya ve Sosyal Medya.....	38
2.2.1. Geleneksel Medya	38
2.2.2. Sosyal Medya	38
2.2.3. Sosyal Ağlar	39
2.2.3.1. Facebook.....	40
2.2.3.2. Youtube.....	40
2.2.3.3. Twitter.....	40
2.2.3.4. Instagram	41
2.2.3.5. TikTok	41
2.2.3.6. LinkedIn.....	41
2.3. Kriz İletişiminde Sessizlik Stratejisi.....	42
2.3.1. İletişimde Sessizlik.....	42
2.3.2. Kriz İletişimde Stratejik Sessizlik	42
2.3.2.1. Doğal ve Stratejik Sessizlikler.....	42
2.3.2.2. Yapılan Araştırmalar	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAYDÖNER VE KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

3.1. Baydöner Hakkında.....	47
3.2. Baydöner Reklam Krizinde Ne Olmuştur	50
3.3. Kriz Döneminde Tweet ve Youtube Analizleri	50
3.4. Araştırmanın Önemi.....	52
3.5. Araştırmanın Amacı	52
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	53
3.7. Verilerin Toplanması ve Analizi	54
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	55
3.9. Bulgular.....	55
3.9.1. Olumlu Tweetler	57
3.9.2. Olumsuz Tweetler	59
3.9.3. Nötr Tweetler	61
3.9.4. Olumlu, Olumsuz ve Nötr Tweet Örnekleri.....	62
3.10. Baydöner'in İlk Tweetleri	63
 SONUÇ.....	65
KAYNAKÇA	69
ÖZGEÇMİŞ.....	78

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1 Muhtemel Birincil ve İkincil Paydaş İlişkileri veya Ortaklıkları.....	18
Tablo 1.2 Medya İletişim İpuçları	25
Tablo 1.3 İmaj Restorasyon Stratejisi	27
Tablo 3.1 Kodlayıcılar Arası Uzlaşma Sonucu Arası Uzlaşma Sonucu	55
Tablo 3.2 Olumlu Tweetlerde En Sık Kullanılan İlk 50 Sözcük.....	57
Tablo 3.3 Olumlu Tweetlerde Paylaşılan Emojiler.....	58
Tablo 3.4 Olumsuz Tweetlerde En Sık Kullanılan İlk 50 Sözcük	59
Tablo 3.5 Olumsuz Tweetlerde Kullanılan Emojilerde Kullanılan Emojiler.....	60
Tablo 3.6 Nötr Tweetlerde Kullanılan En Sık 50 Sözcük.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Cevresel etki süreci	8
Şekil 1.2 Proaktif ve Reaktif Kriz Yönetim Süreci	9
Şekil 1.3 Otoriter Yönetim Döngüsü.....	11
Şekil 1.4 Kriz Tipini Belirleme Stratejisi	14
Şekil 1.5 Kriz Yönetim Süreci.....	16
Şekil 1.6 Durumsal Kriz İletişim Teorisi İçin Model.....	29
Şekil 1.7 Retoriksel Arena Mikro Modeli	31
Şekil 3.1 Baydöner Youtube Reklam İzleme Sayısı.....	50
Şekil 3.2 Baydöner Youtube Hesabı Takipçi Artışı	50
Şekil 3.3 Baydöner Twitter Hesabı Takipçi artışı	51
Şekil 3.4 Baydöner'in 8 Nisan'da Gündemde Kalma Süresi.....	51
Şekil 3.5 Baydöner'in 9 insanda Gündemde Kalma Süresi	52
Şekil 3.6 Tüm Tweetlerin Kategorilere Göre Dağılımı	55
Şekil 3.7 Tüm Tweetlere Ait Kelime Bulutu.....	56
Şekil 3.8 Olumlu Tweetlere Dair Kelime Bulutu	58
Şekil 3.9 Olumlu Emojiler Bulutu.....	59
Şekil 3.10 Olumsuz Tweetlere Dair Kelime Bulutu.....	60
Şekil 3.11 Olumsuz Tweetlere Dair Emojiler Bulutu.....	61
Şekil 3.12 Nötr Tweetlere Dair Kelime Bulutu.....	62

GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 3.1. Her Salı Anneler Günü Paylaşımı.....	47
Görsel 3.2. Mutlu Bayramlar Paylaşımı	48
Görsel 3.3. Sizi Coss Özledik.....	48
Görsel 3.4. Dünya Kadınlar Günü Kutlu Olsun	49
Görsel 3.5. Babalar Günü Kutlu Olsun	49
Görsel 3.6. Ürün İçerikli Paylaşım	64
Görsel 3.7. Ulusal Egemenli ve Çocuk Bayramı Paylaşımı	64
Görsel 3.8. Ramazan Bayramı Paylaşımı	64



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt: Aktaran

HTML: Hypertext Markup Language

IATA: The International Air Transport Association

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

SCCT: Situation Crisis Communication Theory

Swot: Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats

TDK: Türk Dil Kurumu

TT: Trend Topic

URL: Uniform Resource Loader

Vb: ve bunlar gibi

vd: ve diğerleri

vs: vesaire

ÖZET

Kriz iletişimi kapsamında yapılan bu çalışmanın amacı, bir krizin Twitter’da yükselişi sırasında kurumun iletişim davranışını araştırarak durumsal kriz müdahale stratejilerine ve literatüre katkıda bulunmaktır. Çalışma, nitel araştırma olarak değerlendirilen vaka çalışması deseninde tasarlanmıştır. Bunun için Baydöner’in 8 Nisan 2022’de yayınlanan ve Twitter’da trend topic olan “Dertsiz Masa Örtüsü” reklam filmine dair tweetler analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini MAXQDA 2020 analiz programıyla 7.04.2022/19:50:14 - 9.04.2022/11:12:08 tarih ve saatler arası Baydöner hashtagı ile çekilen 8.928 tweet oluşturmaktadır. Tweetlerin analizinin yapılması ve çıkarımlarda bulunulabilmesi için içerik analizi tekniği ile kodlama işlemi yapılmıştır. Olumlu, olumsuz ve nötr tweetlerin rasyonel analizleri yapılmıştır. Paylaşılan tweetlerdeki olumlu ifadelerin ve emojielerin daha çok yer alması, kurumun uygulamış olduğu sessizlik stratejisinin krizin türüne ve gerçekleştiği mecraya göre krizden hızla kurtulma konusunda önemli bir strateji olduğunu göstermiştir. Kurumun uygulamış olduğu sessizlik stratejisinin hem krizin büyümesine engel olduğu hem de olumsuz paylaşımların sınırlı kalmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Sessizlik stratejisi literatürde çok az çalışılmıştır. Konuyla ilgili ileri çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz İletişimi, Sosyal Medya, Twitter, Sessizlik Stratejisi.

SUMMARY

SILENCE STRATEGY IN CRISIS COMMUNICATION: THE CASE OF BAYDONER

The purpose of this study, which is carried out within the scope of crisis communication, is to contribute to the situational crisis communication strategies and literature by investigating the communication behavior of a corporation during the rise of a crisis on Twitter. The research was designed in the case analysis pattern, which is also accepted as qualitative research. For this, tweets about Baydöner's advertisement film "The Troubleless Table Cloth" were analyzed, published on April 8, 2022 and became trend topic on Twitter. The sample of the research consists of 8,928 tweets taken with Baydöner hashtag between 7.04.2022/19:50:14 - 9.04.2022/11:12:08 with the MAXQDA 2020 analysis program. In order to analyze the tweets and make inferences, tweets were coded with the content analysis technique. Rational analyzes of positive, negative, and neutral tweets were made. The presence of positive expressions and emojis in the shared tweets showed that the silence strategy implemented by the institution is an important strategy for getting rid of the crisis quickly, depending on the type of crisis and the medium in which it took place. It has been determined that the silence strategy implemented by the corporation both prevented the crisis from growing and caused limited negative sharing. The silence strategy has been little studied in the literature. Further studies on the subject are recommended.

Keywords: Crisis, Crisis Communication, Social Media, Twitter, Silence Strategy.

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu süreçte her an yanımda olan, her türlü soru ve sorunda büyük bir özveriyle yardımını esirgemeyen, kendisine sevgi ve saygım sonsuz olan sayın danışman hocam Doç.Dr Sibel Hostut’a, katkılarından dolayı sayın Prof.Dr Seçil Deren Van Het Hof ve Dr. Öğr Üyesi Gizem Candan’a, son olarak maddi ve manevi desteklerinden ötürü aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Resul Öztürk



ÖNSÖZ

Krizler, kurumları olumsuz etkileyebilen yıkıcı olaylardır. Dış etmenler nedeniyle oluşabileceği gibi kurumların göremediği içten içe gelişen durumlardan dolayı da krizler yaşanabilir. İletişim teknolojilerinin her geçen gün ivmesini arttırarak geliştiği günümüz dünyasında kurumlar, krizleri sosyal mecralarda da yaşamakta ve bu krizler nedeniyle ciddi zararlara uğrama ya da yok olma riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Her ne sebeple olursa olsun, bir krizle karşılaşıldığı zaman doğru bir iletişim stratejisi ile onu yönetebilmek elzemdir. Kriz iletişimi kapsamında yapılan bu çalışmanın amacı, bir krizin Twitter’da yükselişi sırasında kurumun iletişim davranışını içerik analizi tekniğiyle araştırarak durumsal kriz müdahale stratejilerine ve literatüre katkıda bulunmaktır. Bunun için Baydöner’in reklam filmine dair tweetler analiz edilmiş ve kurumun uygulamış olduğu sessizlik stratejisinin hem krizin büyümesine engel olduğu hem de olumsuz paylaşımların sınırlı kalmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan tweetlerdeki olumlu ifadelerin ve emojielerin daha çok yer alması, kurumun uygulamış olduğu sessizlik stratejisinin krizin türüne ve gerçekleştiği mecraya göre krizden hızla kurtulma konusunda önemli bir strateji olduğunu göstermiştir. Çalışmada, aynı zamanda sosyal medya gibi iletişimin anlık olduğu ve bilgilerin hızla paylaşıldığı bir ortamda kurumun uyguladığı kriz iletişim stratejisinin araştırılması durumsal kriz müdahale stratejilerine katkıda bulunmaktadır.

Resul Öztürk

Antalya, 2022

GİRİŞ

Bugün sosyal medyada paylaşılan bir mesaj çok sayıda kullanıcıya çok hızlı ve ekonomik bir şekilde ulaşabilmekte, hatta kişiler çevrimiçi ortamda örgütlenerek toplumsal hareketlenmeler oluşabilmektedir. Sosyal medya kullanıcılarının etkileşimde bulundukları kişilerle gündemdeki konuları tartışmaları bilinen kamusal alana ek olarak sanal kamusal alanın oluşmasını sağlamıştır (Ürkmez, 2020: 107). Her ne kadar kurumlar, bir kriz durumuyla ilgili olarak sorumlu veya suçlu olarak görülme derecesine bağlı olarak çeşitli iletişim stratejileri kullansa da (Cornelissen, 2019: 278), yaşanan teknolojik gelişmeler kurumların kriz sürecinde uygulanacak doğru ve etkin iletişim stratejilerinin alışılmış uygulamaların ötesinde geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Teknolojideki değişim ve gelişim nedeniyle kurumların olası kriz durumlarına ilişkin yanıt verme stratejilerini belirlemeleri elzemdir. Kötü yönetilen krizler kurumsal itibarın yitirilmesine, güven kaybına hatta kurumun yok olmasına da neden olabilir. Bu nedenle alınan doğru kararlar ve etkin iletişim uygulamalarıyla zararın minimum düzeye indirgenmesi ya da fırsata çevrilmesi hedeflenmelidir (Kuşay, 2005: 129).

Sosyal medyanın gelişimiyle birlikte dünyanın dört bir yanında faaliyette bulunan şirketler, hükümetler ve sivil toplum kuruluşları sosyal medya platformlarının kriz zamanlarında etkili stratejik iletişim araçları olarak nasıl kullanılabileceğini belirlemek için yoğun çaba göstermişlerdir (Eriksson, 2018: 526). OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) gibi kuruluşlar, sosyal medyanın risk ve kriz iletişimine yönelik iyi uygulamaları listelemişlerdir. Bunlar arasında riskler ve krizler konusunda kamuoyunu bilinçlendirmek, izleme ve durumsal farkındalık yaratmak, güven oluşturmak, erken uyarı sistemi, hazırlıkların geliştirilmesi, iyileştirme yönetimi, itibar yönetimi ve kriz sonrası öğrenme vardır (Wendling, Radisch ve Jacobzone, 2013). Benzer şekilde IATA (Dünya Havayolları Ticaret Birliği) da, havayolu şirketleri için en iyi uygulamaları ve yönergeleri açıklamış ve bir sosyal medya politikasının bir krizin ortasında değil, “barış zamanında” geliştirilmesi gerektiğinin altını çizmiştir (IATA, 2016).

Kriz iletişimiyle ilgili çalışmalar incelendiğinde içerik analizi tekniğiyle çalışılan örnek olay çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Ağca'nın (2021) Dardanel krizi araştırması, Aydın'ın (2019) Pınar krizi çalışması, Ürkmez'in (2020) dijital aktivistler ve Watson krizi, Yenice, Perini ve Ataman'ın (2018) sosyal medya kriz yönetiminin Nestle örneği, Der'in (2017), retoriksel arena kuramı çerçevesinde incelediği Metro Turizm ve Bat ve Turan Yurtsever'in (2014) Onur Air örneğindeki çalışması yakın zamanda örnek olay analizine dair çalışmalar olarak ifade edilebilir. Ancak her ne kadar sosyal medyada kriz iletişimiyle ilgili bazı vaka çalışmaları

mevcut olsa da sosyal medya kullanıcılarının iletişim davranışları ve bu tür durumlarda şirketlerin tepkileri hakkında hala çok az bilgi vardır (Stieglitz, Bruns ve Krüger, 2015; Stieglitz vd. 2019).

8 Nisan 2022’de yayınlanan Baydöner’in “Dertsiz Masa Örtüsü” reklam filmi kısa sürede popüler hale gelmiş ve Twitter’da trend topic olmuştur. Ancak reklamın amacından sapıp siyasi bir gündem konusuna evrilmesiyle kurum reklamı kısa sürede hesaplarından kaldırmıştır. Vaka çalışması deseninde tasarlanan araştırmanın örneklemini MAXQDA 2020 analiz programıyla 7.04.2022/19:50:14 - 9.04.2022/11:12:08 tarih ve saatler arası Baydöner Hashtagı ile çekilen 8,928 tweet oluşturmaktadır. Tweetlerin analizinin yapılması ve çıkarımlarda bulunulabilmesi için içerik analizi tekniği ile kodlama işlemi yapılmıştır. Olumlu, olumsuz ve nötr tweetlerin rasyonel analizleri yapılmış ve tespit edilen bulgular açıklanmıştır. Çalışma şu şekilde yapılandırılmıştır: Birinci bölümde kriz kavramı ve yönetimi ikinci bölümde ise sosyal medya ve iletişim konularına dair literatür bilgileri sunulmaktadır. Üçüncü bölümde ise örnek olay araştırmasıyla ilgili araştırmanın önemi, amacı, yöntemi, verilerin toplanması ve analizine dair açıklamalar yapılmakta ve tespitler bulgular bölümde sunulmaktadır. Sonuç bölümünde ise araştırma bulguları yorumlanmakta ve bundan sonra yapılacak çalışmalara dair öneriler sunulmaktadır. Yapılan çalışmanın önemi, bir krizin Twitter’da yükselişi sırasında kurumun iletişim davranışının araştırılarak durumsal kriz müdahale stratejilerine katkıda bulunmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1.1. Kriz Tanımı

Kaos ve kriz büyük bir sistem olan evrenin işleyiş prensiplerinden biridir. İnsanlık bu düzen karşında mekanik, planlı bir sistem kurmaya çalışsa da bir şeyler bu planın dışına çıkabilmektedir. Bu durumun farkında olmamak ağır sonuçlara yol açabilmektedir (Canan, 2021: 110). Etimolojik köken olarak kriz sözcüğü buhran anlamında Fransızca sözcük olan criseden gelmektedir. Eski Yunancadaki anlamı ise karar vermek, yargılamak ve dönüm noktası anlamlarına gelmektedir (Etimoloji Türkçe, 2022). Kavram, Türk Dil Kurumu'na (2022a) göre ise, bireylerin yaşamındaki ruhsal bunalım, ekonomik anlamda çöküntü, ani oluşan istek ve bir şeyin az bulunması, ülke veya ülkeler arasında, toplumda ve örgütlerde meydana gelen bunalım veya zorlu dönemler anlamlarına gelmektedir.

Bugüne kadar krizle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Yapılan bazı tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kriz örgütü tehlikeye sokan ve tehdit eden, yönetsel faaliyetlerini kısıtlayan ve oluşumunda örgütte sıkıntı yaratan beklenmeyen durumlardır (Sohodol ve Pira, 2004: 25).
- Kriz, sonuçlarıyla kötü ya da iyi anlamda fark yaratan bir dönüm noktasıdır. Felaket ise yıkım şansız olaylar ve başarısızlık anlamına gelmektedir. Felaketler ortaya çıktığı anda krizyönetiminin bir parçası haline gelirler (Steyn, 2011: 160).
- Kriz örgütlerin ani biçimde karşılaştıkları, örgütlerin iletişimsel ve yönetsel süreçlerinde karşılaşılan zorlayıcı olaylardır (Koçak, 2018: 76).
- Kriz, kurumlar ve kurumların tüm paydaşlarını tehdit eden, kurumsal ve ekonomik düzenini bozan, ani veya süreç içerisinde gerçekleşen olumsuz durumlardır (Ayhan, 2015: 153).
- Krizler, ani veya yavaş gelişebilmektedir. Duruma göre planlı veya acil önlemler alınmasını gerektirmektedir. Olumsuz etki potansiyeline sahiptir (Agustine, 2018: 14).
- Krizler yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır, kurumsal hatalardan veya dışsal faktörlerden dolayı oluşabilmektedirler (Kadıbeşegil, 2002: 10).

1.2. Kriz Özellikleri

Her kriz durumsal olarak farklı olsa da bazı ortak özellikler vardır. Krizlerin ortak

özelliklerini anlamak, örgütlerin pratik ve güvenilir bir olay müdahale planı geliştirmesine yardımcı olabilmektedir. Kriz sırasında (Business Queensland, 2022):

1. Birinci önceliğiniz olması gereken fiziksel tehlike ile karşılaşılabilir
2. Yöneticiler ve personel kafa karışıklığı, sürtüşme, baskı ve stresten muzdarip olabilir
3. Kurumun önemli personelleri müsait olmayabilir.
4. Kurumun olağan günlük aktivitelerini sürdürmesi zor veya imkansız olabilir
5. Dış desteğe ihtiyaç duyulabilir (örneğin acil servislerden veya komşu işletmelerden)
6. Kriz hakkında net bilgi eksikliği olabilir
7. Ne yapılacağı konusunda karar vermek için sınırlı zaman olabilir
8. Kurumun iç ve dış paydaşlarının aynı zamanda medyanın krize ilgisi yoğun olabilir

haberler hızlı bir şekilde yayılabilir, halkın krizle ilgili algısını ve krize yaklaşımını etkileyebilir.

1.2.1. Belirsizlik

Krizlerin ilk özelliği belirsiz olma olasılığıdır. Krizler örgütleri belirsizlik durumuna sokarak örgütün hem iç hem de dış paydaşlarında bilinmezlik, düzensizlik ve gerilim yaratma potansiyeline sahiptir. Mevcut durum krizin başlangıcından sonuna kadar örgütü etkisi altına alabilmektedir (Sohodol ve Pira, 2004: 26). Belirsizlik durumu, örgütleri kriz öncesi duruma dönme konusunda çalışmaya mecbur etmektedir. Bu tip krizlerden çıkabilmek yönetim tarzıyla doğrudan ilişkilidir (Öztürk, 2020: 98). Belirsizliğin artması krizin etkisinin daha büyük olmasına neden olmaktadır. Krizlerde belirsizliğin uzaması paydaşlarda korku, panik ve stresneden olarak çözümü zorlaştırmaktadır (Kalpaklıoğlu, 2010).

1.2.2. Zaman Kısıtlılığı

Kriz dönemlerinin bir diğer özelliği zamanın kısıtlı olmasıdır Bu dönemlerde zaman baskısı daha yoğun deneyimlenmekte ve hızlı karar verebilme daha da önem kazanmaktadır. Zaman darlığı örgütleri birçok konuyla kısa süre içinde uğraşmasına neden olarak plan yapma yetepki verme kapasitesini azaltır (Sohodol ve Pira, 2004: 26). Zaman baskısı karar verme mekanizmalarını yavaşlatarak kişi ve kurumları karamsarlığa sürükleyebilmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010).

1.2.3. Tehdit

Krizler; örgütlerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarını tehdit edebilirler. Dış ve iç paydaşlar nezdinde itibarlarını sarsabilmektedirler. Kontrol edilmesi zor olabilmektedir

ve örgütlerde iyi veya kötü yönde değişim yaratma potansiyeline sahiptirler (Aydınalp, 2020: 7). Kriz dönemlerinde kurum yöneticileri ile kurumun değerleri bazen çatışabilmektedir. Çatışan değerler iç ve dış paydaşlarda güvensizlik yaratarak kurumun edindiği itibarı ve ilişki ağını bozabilirler (Kadıbeşegil, 2002: 46). Herhangi bir konuda meydana gelen bir kriz örgütün belli bir bölümünde meydana gelse bile, temel noktalara yayılması halinde örgütün bütünüyle tüm varlığını tehlikeye sokabilmektedir (Ataman Özbakır, 1992: 11).

1.2.4. Sürpriz Etkisi

Kriz, bireysel veya yönetsel hatalardan sürpriz etkisi yaratarak ani bir şekilde ortaya çıkabilir. Bu hatalar iletişim, analiz, işletme, raporlama gibi hatalar olabilir (Sohodol ve Pira, 2004: 27). Depremler, seller, orman yangınları gibi doğa olaylarının bile kriz haline gelebilmesi için aniden gelişmesi ve örgüt yöneticilerinin beklentilerinin ötesinde bir seviyede gerçekleşmesi gerekmektedir. Herhangi bir olay sürpriz haline gelebilmektedir. Bu sürpriz örgütlerin öngöremediği bir şey olabilir. En güçlü kriz yönetim planlarını bile alt edebilmektedir (Ulmer vd., 2007: 6).

1.2.5. Olumlu Yönler

Krizler yalnızca olumsuz durumlar değildir. Doğru yönetildiğinde gelişim ve değişim yaratma potansiyeline de sahiptirler. İyi yönetilebilen kriz süreçleri yeni fırsatlar ve sonraki dönemler için farklı imkanlar sunarlar. Örgütler, değişebilmek ve yenilenebilmek için krizlere ihtiyaç duyabilmektedir (Hurst, 2000: 60). Örgütlerdeki problemlerin ortaya çıkmasının neden olarak çözüm imkanı sağlar ve yeni stratejilerin oluşmasına katkıda bulunabilir. Paydaşlarla iletişimin gelişmesine ve örgütlerin olumlu yönde değişim yaşamasına neden olabilir (Aydınalp, 2020: 7).

Kriz dönemleri kişilerin ve kurumların var olan değerlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bazı örgütler kriz sonucu yıkıma uğrayabilirken bazıları pek etkilenmemektedir. Örgütler, kriz sonucunda paydaşlar nezdinde olumlu imaj edinebilirler. Kısacası kriz sonucunda kurumlar itibarını artırabilirler ya da kaybedebilirler (Kadıbeşegil, 2002: 45).

Genel olarak krizlerin özellikleri aşağıdaki gibi listelenebilir (Sohodol ve Pira, 2004: 26):

- Kurumların yaşamlarını riske eder
- Korku ve strese yol açar
- Yöneticilerde gerilim yaratır

- Zaman baskısı yaratır
- Mali durumlarını bozabilir. Kârlarını düşürebilir
- Ani veya süreç içerisinde gerçekleşebilir
- Örgütlerde iyi veya kötü yönde bir dönüm noktası yaratabilir
- Kriz öncesinde ve sonrasında örgütlerin durumlarında değişiklikler yaratabilir.

1.3. Krizlerin Nedenleri

Örgütler de tıpkı bireyler gibi iç ve dış faktörlerin etkisine açıktır. Her an krizle karşılaşma ihtimalleri bulunmaktadır. Sektörel ve çevresel şartların meydana getirdiği krizlerden etkilenebilmektedirler (Bulunmaz, 2015: 96). Bir krizle ne zaman karşılaşılacağını tahmin etmek zor olsa da doğacak krizlerin türleri tahmin edilebilir. Krizle karşılaşma riski çoğu zaman yapılan işin doğası sonucu olmaktadır. Birçok kurum sektörlerden kaynaklı riskleri tahmin ve takip etmeyi ancak karşılaştıktan ve tecrübe edindikten sonra öğrenebilmektedir (Luecke, 2015: 3). Bir krizin pek çok nedeni olabilir. Kurum ve ürün kaynaklı krizler oluşabileceği gibi kurumsal nedenlerin dışında çevresel faktörlerden ve dış etkenlerden kaynaklanan krizler de ortaya çıkabilmektedir (Peltekoğlu, 2012: 476). Bu krizlerin etkileri ve türleri birbirinden farklı olsa da örgütleri tehdit etme özelliği ortaktır. Krize neden olan iç ve dış faktörler birbirlerinden etkilenebilmektedirler (Sohodol ve Pira, 2004: 27).

1.3.1. Krize Yol Açan Dışsal Nedenler

Krize neden olabilen dışsal nedenler olarak doğal nedenler, dış müdahaleler, ekonomik ve politik nedenler, teknolojik nedenler ve dış çevreye uyum sorunları sayılabilir.

1.3.1.1. Doğal Nedenler

Krizler felaket boyutundaki doğa olayları sonucu oluşabilir. Deprem, yangın, fırtına, sel gibi yıkıcı etkisi yüksek olan doğal felaketler biçiminde ortaya çıkabilir. Diğer yandan çevre felaketlerine örgütlerin kendisi de sebep olabilir. Örneğin bir petrol sızıntısı, radyasyon kaçağı gibi ihmaller krize hatta felakete yol açabilmektedir (Agustine, 2018: 16). Doğa olayları örgütleri doğrudan etkilediği gibi dolaylı yollardan da etkileyebilmektedirler. Dünyanın diğertarafındaki bir yangın veya patlama gibi olaylar örgütlerin tedarik zincirini aksatabilir hata bozabilir (Luecke, 2015: 5). Doğa olayları nedeniyle oluşan krizlerin örgütler tarafından kontrol edilmesi imkansız olmasına rağmen önlemler alınarak bu tip krizlerin en az hasarla atlatılma şansı bulunmaktadır (Sohodol ve Pira, 2004: 36).

1.3.1.2. Dış Müdahaleler

Bir yabancı kaynak dışarıdan örgütün itibarını sarsacak şekilde zarar verici faaliyetlerde bulunması krizlere yol açabilmektedir (Agustine, 2018: 15). Örneğin bir ürüne hile karıştırılması, asılsız dedikoduların yayılması paydaşların ve örgütün zarar görmesine sebep olmaktadır (Luecke, 2015: 6).

1.3.1.3. Ekonomik Nedenler

Bir örgüt içinde bulunduğu ekonomik sistemlerden etkilenmektedir. Plan ve düzenlemelere sahip olan ekonomik sistem içindeki örgütlerin karşılaşacağı belirsizlik derecesi serbest piyasa koşullarında karşılaşacağı belirsizlik derecesinden daha az olabilmektedir (Sohodol ve Pira, 2004: 37). Örgütler, ekonomik krizlerden doğrudan veya dolaylı şekilde etkilenmektedir. Kriz dönemlerinde örgütlerin gelirleri azalmakta ve giderleri artmaktadır. Ekonomik kriz durumları örgütleri nakit sıkıntısı çekmesine ve krizin içine çekilmesine neden olmaktadır (Luecke, 2015: 9). Planlamalarda etik anlayışı benimseyen örgütler dahi ekonomik krizlerin kurbanı olabilmektedir. Örgütlerde küçülmeler ve kapanmalar genelde ekonomik nedenlerden dolayı meydana gelmektedir. Küçülme ve kapanmalar herkes için sıkıntı yaratabilmektedir (Ulmer vd.,2007: 13).

1.3.1.4. Politik Nedenler

Politik ve hukuki faktörler toplumların ihtiyaçlarına göre sürekli değişime uğramaktadır. Değişen bu durumlar kurumların işleyişini etkileyebilmektedir (Vural ve Bat, 2013: 307). Politik faktörler krizlere neden olabilmektedir. Örgütün içinde bulunduğu yasal yapı, uluslararası sorunlar, hükümetlerin yasal, ekonomik, politik yaklaşımları politik kriz nedeni olabilmektedir (Tüz, 2014: 5). Özellikle uluslararası siyasi krizler hükümetler arasında gerçekleştiği için örgüt yöneticilerinin bu tip krizleri yönetmesi zor olmaktadır. Kriz iletişimi yöntemleriyle bu tip krizleri atlatmak pek mümkün olmayabilir (Tekin ve Çöpoğlu, 2018).

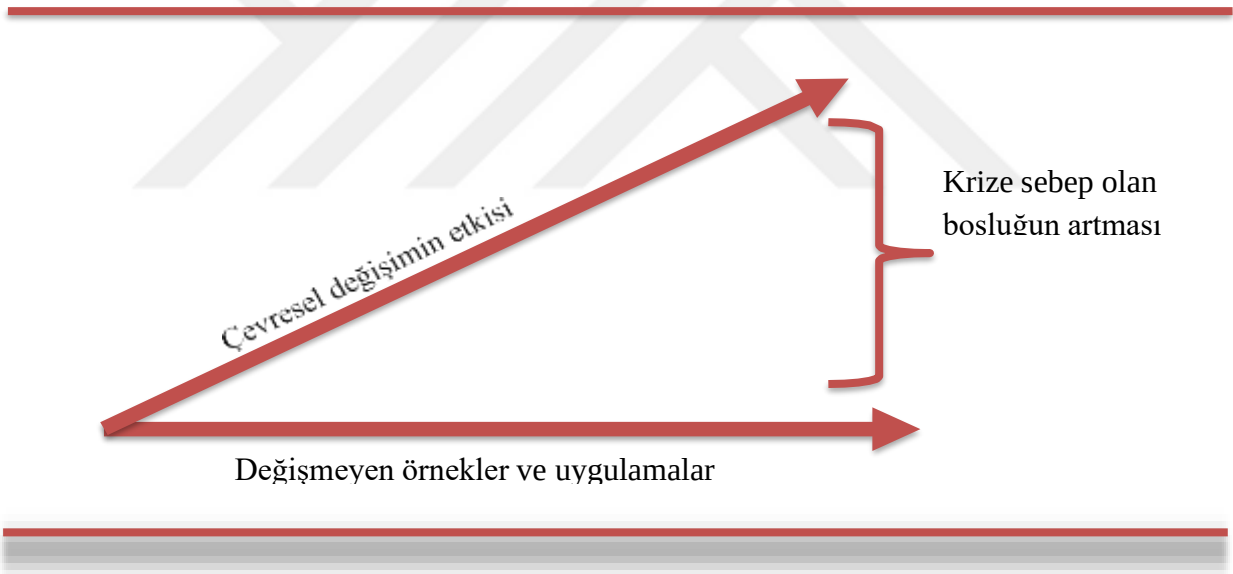
1.3.1.5. Teknolojik Nedenler

Günümüzde örgütlerin teknoloji olmadan işleyebilmesi mümkün değildir. Örgütler içinde bulunduğumuz dönemde herhangi bir iş yapabilmek için teknolojiye son derece bağımlıdır (Agustine, 2018: 17). Örgütlerin bilgi depolamak, ticari işlemleri gerçekleştirmek gibi ihtiyaçlarında teknolojiye olan bağımlılıkları arttıkça teknoloji kaynaklı krizlerin yaşanma olasılığı artmaktadır. Bu bağımlılık örgütleri veri kaybına, sanal güvenlik problemlerine, siber saldırılara ve teknik arızalara karşı savunmasız

bırakmaktadır (Luecke, 2015: 9). Teknolojik yenilikler örgütlerde uyum sorunu yaratabilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler gerekli uyumu sağlayamadıklarında ortaya çıkan stres durumu kriz kaynağı olabilmektedir. Yenilikleri takip edememe durumu örgütün rakiplerinden geri kalmasına hatta yok olmasına yol açabilmektedir(Sohodol ve Pira, 2004: 38).

1.3.1.6. Dış Çevreye Uyum Sorunları

Örgütler içinde dış çevreden onun doğal bir parçası olması sebebiyle etkilenmektedirler. Örgütün çevresindeki doğal, kültürel, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullar örgütün temas içinde olduğu koşullardan bazılarıdır (Vural ve Bat, 2013: 02). Çevre faktörleri sürekli ve çoğu zaman hızlı bir şekilde değişmektedir. Hızlı değişim örgütlerde uyum sorunu yaratabilmektedir. Dış çevre faktörlerinin değişimine uyum sağlamakta zorlanan örgütlerin krizlerle karşılaşması kaçınılmazdır. Bu geride kalma süresi arttıkça krizlerin şiddeti de aynı oranda artabilmektedir (Tüz, 2014: 4).



Şekil 1.1 Çevresel etki süreci

Kaynak: Goldman ve Nieuwenhuizen, 2006: 4.

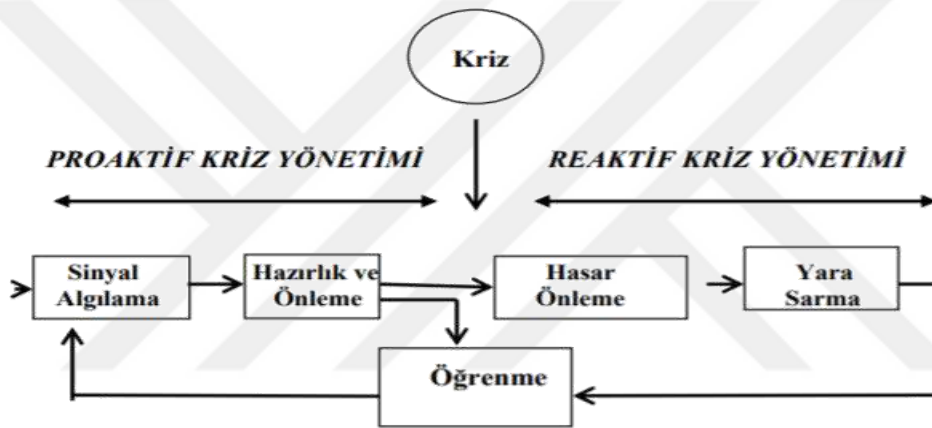
1.3.2. Krize Neden olan İç Faktörler

Örgütler çevresel etmenlerden dolayı krizlerle karşılaşabildikleri gibi örgütün kendi iç dinamiklerindeki iletişim, yönetim, ürün, kültürel yapı gibi sorunlu alanları nedeniyle de krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler (Sohodol ve Pira, 2004: 28). Çevresine uyum sağlayamayan örgütler her an kriz yaşama riski ile karşı karşıyadır. Uyum sağlayamama durumu örgütü yok olma tehlikesine sokabilmektedir. Bu tip krizlerde uyum kabiliyeti ve örgüt içi yönetimde güçlü olan kurumlar iç faktör kaynaklı krizlerden

kurtulabilmektedirler (Tüz, 2014: 7).

1.3.2.1. Örgütsel Tutum

Örgütlerin çevresindeki olaylara karşı takındığı proaktif veya reaktif tutumlar, örgütlerin yorumlama plan ve program yapma şekillerinin neler olacağını belirlemektedir. Reaktif tutuma sahip örgütlerde çevredeki kriz sinyallerini algılayamama veya yok sayma riski oluşabilir. Çevredeki durumların doğru okunmaması örgütün krize maruz kalma riskini arttırmaktadır (Sohodol ve Pira, 2004: 28). Krizlere karşı örgütlerin verdiği ilk tepki genelde reaktif tepkidir. Oysaki birçok kriz fark edilmeden yavaş yavaş gelişmektedir. Bu tip krizler çevreyi analiz etmekle, trendleri ve konuları izleyerek fark edilir ve proaktif bir yaklaşım tarzını gerektirebilir (Steyn, 2011: 160).



Şekil 1.2 Proaktif ve Reaktif Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Arslan ve Tağraf, 2003.

1.3.2.2. Örgütsel Yapı, Kültür ve Atalet

Örgütlerin kültürel kodlarındaki aksayan, eskiyen, güçsüz olan her yön krizle karşılaşma veya krizlerden yoğun biçimde etkilenme ihtimalini arttırmaktadır (Sohodol ve Pira, 2004: 29). Örgütsel yapının katı ve uyumsuz olması, örgütün geçmiş deneyimleri içinde bulunduğu hayat evresi tutumları gibi özellikleri krizlerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Can, 2002: 336).

Örgütsel açıdan kültür örgütün ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren kural, davranış ve geleneklerin tümüdür (Büte, 2018: 10). Örgütler de tıpkı canlılar gibi varlığını sürdürmek amacındadır. Örgüt kültürünü meydana getiren özellikler; ortak paylaşılan değerlerden oluşması, sonradan zaman içinde edinilebilmesi, dünden bugüne aktarılan istikrarlı ve tutarlı bir yapı olması olarak sıralanabilir (Büte, 2018: 16). Zaman içinde örgütte yerleşik hale gelen değerler, örgüt içinde bütünlük havası oluşturmaktadır. Bu bütünlük havası örgütün paydaşlarının ahenk içinde davranmasını

sağlamaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011). Rutinler örgütleri sınırlandırabilmekte yöneticilerin ufkunu daraltabilmektedir. Rutinleşen uygulamaların örgütlerde atalet hali yaratma tehlikesi bulunabilmektedir. Örgütsel anlamda atalet örgütün rutinleşen uygulamaları nedeniyle değişen koşullara uyma konusundaki isteksizlik ve yetersizliktir. Örgütsel atalet artık işe yaramayan rutinlerin geliştirilebileceği düşüncesinden kaynaklanabilmektedir (Rumelt, 2020: 203-208).

1.3.2.3. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Yaşanan Sorunlar

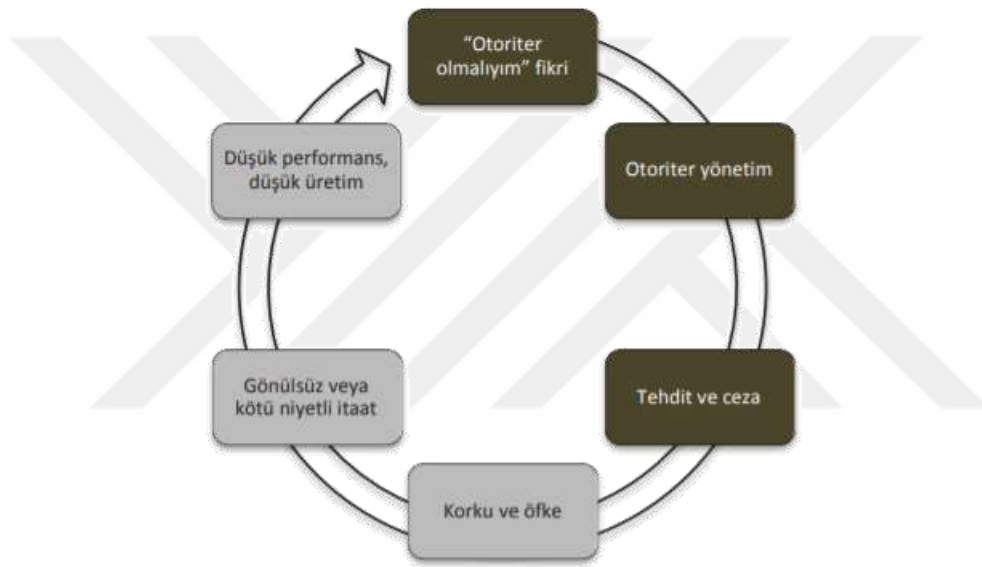
Modern endüstriyel ve ticari ortam git gide karmaşık hale gelmekte ve bu ortam örgütleri tehdit etmektedir. Bu ortamda ürün kaynaklı krizler örgütleri tehlike atına sokabilmektedir. Paydaşlar hatalı ürün nedeniyle gördükleri zararı temin etmek isteyebilirler, sadık müşteriler ürünü terk edebilirler, örgüt yasal sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Siomkos, 1999). Bu tip krizler örgütsel nedenlerden dolayı çıkabileceği gibi dış müdahaleler sonucu da oluşabilmektedir. Her iki durumda da örgüt hatalı ürün veya hizmet nedenli kriz tehdidi bulunmaktadır. Ürün kaynaklı bir diğer kriz tehdidi taklitlerdir. Her ne kadar hukuki bir koruyuculuk söz konusu olsa da taklit ürünlerin hedef kitlesinin bozulması, imajın olumsuz etkilenmesi ve satış gelirlerinin etkilenmesi gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Peltekoğlu, 2012: 477).

Örgütün ürün hatalarından kaynaklanan bir krizi etkin bir şekilde yönetebilmesi için bir tür acil eylem planlarına ihtiyaç vardır. Örgüt; müşterileriyle, araclarıyla ve genel halka açık bir şekilde iletişim kurarak ve ürünle ilgili sorunun tam olarak ne olduğunu açıklayarak kriz öncesi pazar payını yeniden kazanmaya çalışır. Ayrıca, çoğu ürün kaynaklı krizde, şirket ya kendi inisiyatifiyle ya da bir kamu kurumunun örgüte bunu yapmasını emretmesiyle ürünü piyasadan çeker. Ürün kalıcı olarak geri çekilebilir veya daha güvenli hale gelmesi ve aynı zararın bir daha yaşanmamasını sağlamak için yeniden tasarlandıktan sonra piyasaya tekrar sunulabilir. Ürünün tekrar piyasada yer alması ürünün hatalarının giderilmesine bağlı olduğu kadar müşteri ve distribütörlerin ikna edilmesine de bağlıdır. Çünkü bu tip krizlerde ürüne ve örgüte olan tutum değişebilmektedir (Siomkos, 1999). Ürün kaynaklı krizlerde hedef kitlenin doğru belirlenmesi ve medyayla sağlıklı bir iletişim kurulabilmesi büyük önem taşımaktadır (Peltekoğlu, 2012: 477).

1.2.3.4. Yönetim ve Çalışan Kaynaklı Sorunlar

Bir örgütte benimsenen yönetim biçiminin, yetkilerin kullanılış şeklinin ve liderlik tarzlarının örgüt üstünde önemli etkisi vardır. Yönetim tarzı motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkiliyor ise örgütte moralsizlik, verim kaybı ve paydaşların sadakatinin

azalması gibi olumsuz etkiler yaratarak krize neden olabilmektedir (Sohodol ve Pira, 2004: 33). Kötü yönetim örgütün çalışma süreçlerine zarar verebilmektedir (t, 2006: 262). Örgüt yöneticilerinin iç ve dış çevreden gelen mesajları algılama ve yorumlamadaki yetersizliği, bu çevrelerdeki değişimi fark etme konusundaki deneyimsizlikleri örgütü zora sokabilmektedir (Can, 2002: 336.). Örgütün karşılaştığı iç ve dış zorlukların aşılması durumlarında yöneticilerin rolü önemlidir. Otoriter yönetim tarzında örgüt içinde korku, panik, pasif itaat ve sadece söyleneni yapma durumu hakim olabilmektedir. Bireyin ihtiyaçlarını dikkate almayan bu durum öfke, özgüvensizlik, kalitesiz performans ve hizmeti ortaya çıkarabilir. Kötü yönetim tarzı o an için sorun yaratmasa bile etkileri zamanla ortaya çıkıp krizhali yaratabilmektedir (Özgür, 2011: 218).



Şekil 1.3 Otoriter yönetim döngüsü

Kaynak: Özgür, 2011: 218.

Bir örgütün işleyebilmesi için insan kaynağına ve becerikli bir yönetime ihtiyaç vardır. Yönetilecek alanların genişlemesi ve yaşamdaki hızın artması çabuk, esnek ve kararlar alınmasını gerekli hale getirmektedir. Yetki dağılımını gerektiren bu durum kimi zaman krizlere yol açabilmektedir. Hiçbir gözetime ve denetime tabi tutulmayan başıboş çalışanların bireysel hataları örgütleri zor duruma sokabilmektedir (Luecke, 2015: 11).

1.3.2.5. İletişim Sorunları

İletişim en genel anlamıyla iki kişi arasındaki mesaj alışverişidir. İletişimden bahsedebilmek için en az iki kişinin etkileşimi gereklidir (Acar, 2015: 13). İki kişi birbirini fark ettiği anda iletişim başlamaktadır. İki kişi birbirinin farkına vardığı andan itibaren yaptığı ve yapmadığı, söylediği ve söylemediği her şey bir anlam ifade etmektedir. Sözsüz iletişim

unsurlarının ve ortamın verdiği mesajlar vardır (Cüceloğlu, 2021: 46). Örgütsel anlamda iletişim örgütün var oluş amacını gerçekleştirmek, büyümeyi ve uyumu devam ettirebilmek için iç ve dış çevreyle kurduğu temas ve bilgi alışverişidir (Gerçik, 2015: 217). Örgüt içi iletişim örgütün paydaşlarını ve alt kurumlarını birbirine bağlayan temel bir sistemdir. Böylece uyum ve eşgüdüm sağlanabilmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2019: 70).

Örgüt içinde çalışanların kendilerini etkileyecek kararları öğrenememeleri, geri bildirim alamamaları verimliliği düşürerek hatalara yol açabilmektedir. Örgüt içi iletişim kalitesinin düşmesi örgüt içinde iş tatmininin azalması, örgüte bağlılığın zayıflaması, örgüt içi çatışmaların artması ve gelirlerin azalmasına yol açabilmektedir (Gerçik, 2015: 218). Enformel iletişim bilginin örgüt içinde resmi olmayan biçimde dedikodu niteliğinde yayılmasıdır (Vural ve Bat, 2013: 143) Örgüt içinde gayri resmi iletişim biçimi olarak dedikoduların yayılması örgütün ve yöneticilerin itibarını zedeleyebilmektedir. Düşünce ve duyguların rahatça ifade edilebildiği ortamlarda ise iç dedikodunun etkisi ortadan kalkmaktadır (Gerçik, 2015: 221).

Bir örgüt yönetim ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim geliştiremezse sorun çıkabilmektedir. Bir kuruluş, kötü çalışma koşullarına sahip olduğu konusunda bir itibar geliştirebilir. Bu koşullar devam ederse, örgütlerin çalışanları elde tutmakta zorlanması muhtemeldir. Yeterli nitelikli personel olmadan, bir örgüt çalışmaya devam etmesi zor olabilmektedir (Ulmer vd, 2007: 10). Örgüt içinde iletişim yetersiz olduğunda iletişim ve ilişkilerin iyileştirilmesi zorlaşabilmektedir. Yetersiz iletişim motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Düşük motivasyon verimsizlik ve kalitede yetersizliklere yol açabilmektedir. Örgütte nitelikli insan gücünün kaybına yol açabilmekte, yeni ve nitelikli insan gücünün katılmasını engelleyebilmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2019: 71).

Bir örgüt, içinde bulunduğu çevrenin bir parçasıdır. Bu çevre ile iletişim içinde olması kaçınılmazdır. Örgütün içinde bulunduğu çevre ile iletişim kuramaması sıkıntılar yaşamasına neden olabilmektedir (Arısoy, 2007: 27). Dış çevreyle tek yönlü anlayışsız iletişim örgütlerin çevreyi anlamasını ve çevresi tarafından anlaşılmasını güçleştirerek krizlere neden olabilmektedir. Örgütlerin iletişim kaynaklı krizlerden kaçınabilmesinin yolu hem iç hem de dış paydaşlarıyla etkili, doğru ve anlayışa dayanan karşılıklı bir iletişim kurmasıdır.

1.4. Kriz Türleri

Kriz türleri genel krizler ve zamanlamasına göre krizler şeklinde iki ayrı türde incelenebilmektedir (Tüz, 2014: 8).

1.4.1. Genel Krizler

Kurum krizleri birçok biçimde ortaya çıkabilir. Bu nedenle kurum içi ekibin çeşitli benzersiz durumlarla başa çıkmak için hazırlıklı olması gerekmektedir. Kurumun karşılaşılabileceği farklı kriz türleri aşağıda listelenmektedir (Fontanella, 2022):

- Finansal Kriz
- Personel Krizi
- Örgütsel Kriz
- Teknolojik Kriz
- Doğal Kriz
- Çatışma Krizi
- İşyerinde Şiddet Krizi
- Kötü Niyet Krizi

1.4.2. Zamanlamaya Göre Krizler

1.4.2.2. Ani Kriz

Adından da anlaşılacağı gibi, bu tip krizler aniden ve çok kısa sürede ortaya çıkar. Yöneticiler uyarı sinyalleri almazlar ve böyle bir durum çoğu zaman kontrol edilebilecek seviyenin ötesindedir (Juneja, 2022).

Ani krizler çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Bunlardan bazıları (Tüz, 2014: 9):

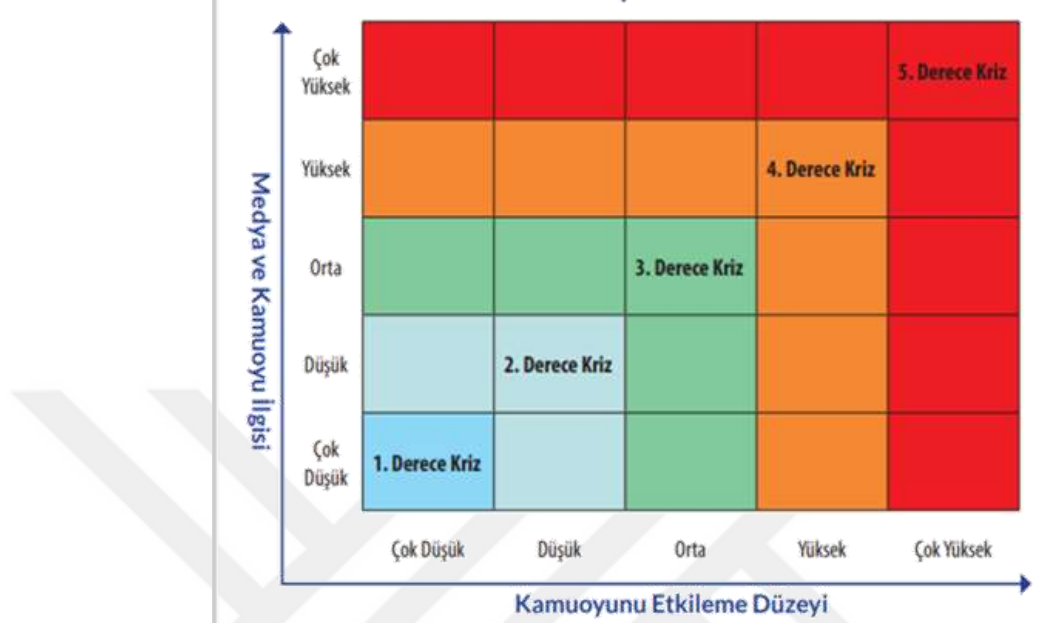
- Beklenmeyen kazalar, iş gücü kaybı ve yönetici kayıpları
- Doğal afetler
- Teknoloji ve altyapı sistemlerinin bozulması
- Çevreye verilen zararlar
- Örgütün hayati fonksiyonlarında görülen hizmet aksamaları.

Krizlerin kamuoyunu etkileme düzeyleri ile medya ve kamuoyu ilgisi şekil 1.4'te beş düzey üzerinden gösterilmektedir. Ani krizlerin şiddeti beş düzeyde açıklanmaktadır (Tüz, 2014: 9; İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020):

1. Düzey: Bu düzeyde kriz sorumluluğu görevli bir kişiye verilebilir
2. Düzey: Sorumlu örgüt çalışanı tarafından desteklenen bir düzeydir
3. Düzey: İlave kaynaklara, örgütün diğer bölümlerindeki yönetici ve çalışanlardan destek almaya ihtiyaç duyulabilen bir düzeydir
4. Düzey: Kriz kontrolden çıkmıştır. Örgüt kriz çözülene kadar tüm kaynaklarını burada

kullanmak durumunda kalabilmektedir

5.Düzey: Kriz ulusal ve uluslararası kamuoyunu etkilemektedir. Yerel ve uluslararası medyanın krize ilgisi yüksektir



Şekil:1.4 Kriz Tipini Belirleme Şekli

Kaynak: İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020.

1.4.2.3. İçten İçe Oluşan Krizler

Örgütün içinde veya dışında gerçekleşen, genelde fark edilemeyen, olumsuz sonuçlar ve ağır maliyetler doğuran örgüt problemleridir (Tüz, 2014: 9). Küçük gibi görünen sorunları göz ardı etmek daha sonra sorunların büyümesine yolaçabilmektedir (Juneja, 2022).

1.5. Krizin Evreleri

Bir kriz dört aşamadan oluşabilir. Fink, (1986: 20) bu aşamaları kriz öncesi aşama, akut kriz evresi kronik kriz evresi ve bitiş dönemi olarak sınıflandırmıştır.

1.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Bu evrede örgütü tehdit edebilecek krizlerin sinyalleri ortaya çıkmaya başlamaktadır. Buna karşın örgütün algılama ve savunma mekanizmaları uykudadır. Kriz uyarılarını fark edemeyen yönetim, krize karşı gerekli önlemleri alamamaktadır (Can, 2002: 336). Bir krizi başlangıç aşamasında fark edebilmek çok zor olabilir ve bu durum genellikle bir tepki verilmemesine neden olabilmektedir (Tüz, 2014: 17). Yeterli bilgi ve beceriye sahip

olmayan yönetici ve çalışanlar, değişmeyen yönetim biçimi, iletişim kopukluğu, hedeflerin açıkça belirlenememesi ve örgütsel yapıların eskimesi gibi bir dizi sorunlar krizin yaklaşmakta olduğunu göstermektedir (Dinçer, 1998: 394). Bu aşamada örgütün değişikliklere gitmesi gerekebilmektedir. Dış çevreyle iletişimin gözden geçirilmesi, daha esnek olunması ve örgütün yönetim tarzını geliştirmesi gerekmektedir (Dinçer, 1998: 394).

1.5.2. Akut Dönem

Kriz işaretleri erken dönemde fark edilip doğru tepkiler verilmediyse örgütün kriz süreci her an başlayabilir (Can, 2002: 337). Bu dönemde örgütün karşılaştığı sorunlar artabilir. Nitekim örgüt, rutinlere ağırlık vererek yaratıcı çözümlerden uzaklaşmıştır (Tüz, 2014: 18). Bu evrede örgüt, sosyal çevresinde de sorunlar yaşayabilmektedir. Örgütün iç ve dış paydaşları örgütle olan ilişkini sınırlandırma veya esnetme yoluna gidebilirler (Dinçer, 1998: 396). Durumu görmezden gelmek artık bir seçenek değildir. Önemli olan, durumu olabildiğince hızlı bir şekilde bir sonraki aşamaya taşıyabilmek için kontrol altında tutmaktır. Akut dönem dört dönemi içinde en kısa olanıdır (Startup Washington, 2022). Bu evrede örgütün mevcut vizyonu ve misyonu gözden geçirilmeli ve daha uyumlu bir yapıya geçilmelidir. Örgüt dış çevreye uyumlu bir hale getirilmelidir (Dinçer, 1998).

1.5.3. Kronik Dönem

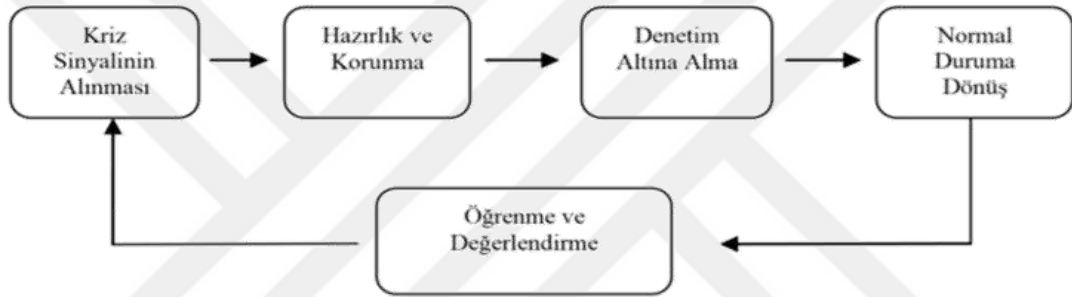
Yöneticiler bu evreyi, doğru ve yanlış giden şeyleri analiz ederek, iyi bir planlama ve çözüm fırsatı olarak görüp akıllıca değerlendirebilmektedirler ya da felaket, kargaşa, iflas zamanı haline de getirebilirler. Sürecin uzaması veya kısılması krizin yönetilişine bağlıdır. Bu evrede kriz ya çözülmeye doğru gitmektedir ya da daha da karmaşıklaşmaktadır. Doğru bir planlama yapılmadıysa bu evre süresi sonsuza kadar uzayabilmektedir (Fink, 1986: 24).

1.5.4. Bitiş Dönemi

Bu evre krizden kurtulmak için son şanstır. Bu son evrede krize doğru yanıtlar verilmezse, örgüt için çöküş ve kapanış durumu oluşabilir. Örgütte güven kaybı paydaşların uzaklaşması, mali kayıplar gibi durumlar meydana gelir (Dinçer, 1998: 397). Bu aşamada uygun yöntemlerle krizden kurutulma ve yenilenip daha güçlü bir şekilde normale dönme şansı vardır. Bu şans doğru kullanılmazsa örgüt yok olma evresine geçebilir (Tüz, 2014: 19).

1.6. Kriz Yönetim ve İletişim Süreci

Kriz yönetim süreci, krizin fark edilmesi ve gerekli iletişim ve yönetim faaliyetlerinin belirlenip uygulanması süreci olarak tanımlanabilir. Kriz yönetiminin amacı gerekli önlemleri alarak örgütün süreçten en az zarar ile çıkmasını sağlamaktır (Can, 2002: 337). Uzmanlar, kriz yönetiminde her aşamada farklı stratejilerin uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Teknolojik gelişmeler ve paydaş beklentileri arttıkça kurumun kriz yönetimine ihtiyacı daha da artmaktadır (Coombs, 2001). Şekil 1.5 kriz yönetim sürecinin aşamalarını göstermektedir. Bu aşamalar kriz sinyalinin alınması ile başlamakta, hazırlık ve korunma, denetim altına alma, normal duruma dönüş ve öğrenme ve değerlendirme süreçlerinden oluşsa da, şekildeki aşamalar bir sürekliliğe ve döngüye işaret etmektedir.



Şekil 1.5 Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Can, 2002: 339.

1.6.1. Kriz Öncesi Yönetim ve İletişim

“Felaketler gelmeden önce alacağın önlemler etkili olacaktır, ama eğer felaketin gelmesini beklersen, hastalık ilerlemiş ve tedavi olanağı ortadan kalkacağı için alacağın önlemler yeterli olmayacaktır” (Machiavelli, 2014). Kriz öncesi dönemde örgütler tarafından en tercih edilebilecek olan seçenek krizden kaçınmaktır. Bu dönemde örgüt yöneticileri krizleri önlemek için riskleri en aza indirmeye çalışmaktadır. Risklerden kaçınılamadığı durumlarda ise gerekli önlemler alınarak örgütün risklerden korunması sağlanmaya çalışılmaktadır (Akgöz, 2020: 31). Örgütün hedeflerini saptamak, değerlerinin ve tecrübelerini bilmek krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Kriz öncesi dönemde örgütün dış çevreyi sürekli analiz etmesi bu sürecin sağlıklı yürümesi için gereklidir (Can, 2002: 340). Örgütler öncelikle krizi yönetmeli, kriz oluşmadan önce fark etmeli ve bu süreci lehine kullanabilmelidir (Tüz, 2014: 26).

1.6.1.1. Hazırlık Aşaması

Örgüt hazırlık aşamasında çevresinden rutin olarak karşılaşılabileceği sorunlar

hakkında bilgi toplamalıdır. Örgüt hazırlık aşamasında dış çevreden bilgi alma mekanizmalarını etkin halde tutmalıdır. Eğer bundan yoksunsa krizleri fark etme şansını kaçıracaktır (Coombs, 2001). Örgütlerin kriz öncesinde sistemlerini yenilemesi, işleyen bir yapı kurmuş olmaları kriz sürecinde örgüte ciddi bir artı olarak geri dönecektir (Tüz, 2014: 39). Krize hazırlık aşamasında ekibin oluşturulması, iletişim kanallarının açılması ve planlar oluşturulması oldukça önem arz etmektedir (Aydınalp, 2020: 31).

1.6.1.2. Kriz Denetimi

Örgüt için her şey yolunda giderken kriz denetimleri yapmak örgütlerin yararına olabilmektedir. Sorunlu olan ya da sorun çıkarma potansiyeli bulunan faktörlerin tespiti için detaylı araştırmalar yapılmalıdır. Kriz denetimi stratejik planlamaların içine dahil edilmelidir. Örgüt paydaşlarının fikirlerinin alınması kriz tespitlerinde etkili olabilmektedir. Örgütün SWOT analizi yapması da denetim konusunda başarılı bir stratejik araçtır. Çünkü krizler genel olarak örgütün zayıf yönlerinden veya dış tehditlerden meydana gelmektedir (Agustine, 2018: 26). Denetim sırasında bağımsız gözlemcilerle ihtiyaç olabilir. Kriz denetim sürecinde örgütün daha fazla bilgi edinebilmesi için şeffaf ve açık bir iletişim ortamı yaratılması gerekmektedir. Bir örgütte düşüncelerin rahat ifade edilememesi kriz denetimi yapma ve sinyalleri önceden yakalama fırsatının kaçmasına neden olabilir (Luecke, 2015: 14). Dolayısıyla bu aşamada başkalarının görüşlerini ve örgütün varsayımlarını göz önünde bulundurmak gerekebilir (Aydınalp, 2020: 31).

Kriz denetimi sırasında sistematik bir yaklaşım sergilenmelidir. Kusursuz bir kriz denetiminin koşullarından biri örgütün tüm birimlerinin denetim faaliyetine katılabilmesidir. Risk denetim toplantıları örgütün her kademesinde yapılmalıdır (Luecke, 2015:16). Kriz denetimi sırasında yöneticilerin suikastçı kimliğine bürünmesi ve örgütün ne şekilde zarar görebileceğini düşünmesi krizlerin önceden tespiti için yararlı olabilmektedir (Luecke, 2015: 18). Büyük krizlerin görülen nedenlerden ortaya çıkabildiği unutulmamalıdır. Bu nedenle işaretlere karşı uyanık olunmalı çabuk ve kararlı adımlar atılmalıdır (Luecke, 2015: 34).

1.6.1.3 Paydaşlarla İlişki

Kriz öncesi dönemde paydaşlarla kurulan doğru iletişimin önemli avantajları vardır. Gruplar ve kuruluşlarla eşit ilişkiler ve ortaklıklar kurmak ve sürdürmek, etkili kriz iletişimi için kritik öneme sahiptir. Örgütler birincil ve ikincil paydaşlarıyla güçlü bir iletişim ağı oluşturmalıdır. Paydaşlar örgütlerin istediği şeyi yapmalarını sağlayacak

şekilde manipüle edilmemelidir. Bunun yerine, kuruluşların önemli konular hakkında paydaşlarla bir diyalog oluşturması ve adil çözümler bulması gerekmektedir. Bu çok tüketen bir süreç olabilir, ancak krize hazırlıklı olmak ve nihayetinde krize yanıt verebilmek için çok önemlidir (Ulmer vd, 2007: 35).

Kriz yönetimiyle ilgili bilgiler vakit kaybetmeden paydaşlarla paylaşılmalı, gönderilen e-postalar ya da toplantılarla veya basın bültenleri ve haberlerle bilgi akışı sürekli devam ettirilmelidir (Akgöz, 2020: 14).

Tablo:1.1 Muhtemel Birincil ve İkincil Paydaş İlişkileri veya Ortaklıkları

Paydaş İletişimi	Örnekler
Pozitif	Hem organizasyonun hem de paydaşın birbirini kabul ettiğini, iletişim kurduğu ve etkili bir şekilde dinlediğini anladığı simetrik ilişkiler
Negatif	Örgüt ve paydaşlar arasındaki düşmanca iletişim; örgütler paydaşlarla iletişim kurmaya kapalıdır veya onları dinlememektedir.
Kararsız	Doğru bir ortaklık değildir. Örgüt ve paydaşlar birbirleriyle bağlantı kurmak için çalışır, ancak iki grup da diğerini dinlemez
İletişim Yok	Kuruluş paydaştan haberdar değil ve paydaş grubuyla iletişim kurmuyor veya iletişim kurmayı kabul etmiyor

Kaynak: Ulmer vd. 2007: 39.

1.6.1.4. Planların Hazırlanması

Kriz öncesinde hazırlanan planlar kriz durumlarında örgüt için hayat kurtarıcı olabilmektedir. Planlama yapma, risklerin tespiti ve yanıtların önceden belirlenebilmesi gibi avantajları beraberinde getirebilmektedir (Akgöz, 2020: 39). Her kriz yönetiminin başlangıç aşamasında plan oluşturulmalıdır. Planlar krizden kaçınma veya en az hasarla atlatma üzerine kurulmalıdır (Tüz, 2014: 27). Bir kriz planı yaparken hedeflerin belirlenmesi önemlidir. Çok sayıda hedef belirlemek örgütün odak noktasını yitirmesine neden olabilmekteyken tek hedef belirlemek ise herhangi bir başarısızlık durumunda örgütü çaresiz bırakabilmektedir (Tüz, 2014: 228). Planlama yaparken dikkatli olunması sürprizlerle karşılaşmaktan örgütü koruyabilmektedir. Planlama yaparken atılabilecek bazı adımlar bulunmaktadır. Öncelikle riskler ve zayıflıklar tespit edilmelidir. Kaynak planı oluşturarak örgütün kriz yönetiminde hangi kaynaklara ihtiyacı olduğu belirlenmelidir. Bir iletişim planı oluşturularak paydaşların ihtiyaç duyduğu bilgi akışı yaratılabilir. Kaynakları ve iletişim planlarını dağıtarak kriz yönetim ekibinin görevleri belirlenebilir. Kriz yönetim alıştırmaları yapılabilir (Agustine, 2018: 36). İç ve dış çevrenin analizini içeren dinamik bir planlama, örgütün kriz yönetiminde kullanabileceği önemli bir araçtır. Dinamik planlama yaklaşımı yöneticilerin dış çevredeki değişimlere

uyum sağlamasına imkan verecektir (Dinçer, 1998: 404). Rumelt (2020: 77) iyi bir planın üç unsurdan oluştuğunu belirtir:

1. Teşhis: Karşılaşılan zorluğun tanımlanması gerekir. İyi bir teşhis sorunun karmaşık yapısını basitleştirebilmektedir.
2. Yönlendirici Politika: Teşhis edilen sorunu çözmek için tercih edilen genel yaklaşımlardır.
3. Tutarlı Eylemler: Bu eylemler yönlendirici politikanın yürütme kısmıdır. Yönlendirici politikaların faaliyete geçmesi için atılan adımları kapsamaktadır.

İyi bir planın temel içeriği durum tespiti, sorunların ele alınmasında bir yönlendirici politika oluşturulması ve tutarlı etkinliklerin uygulanması bütününden oluşmaktadır (Rumelt, 2020: 79).

1.6.1.5 Kriz İletişim Ekibinin Kurulması

Hazırlık aşamasında kriz sırasında görev alacak yönetim ekibinin oluşturulması elzemdir. Kriz ekibi yönetim ve kontrolü ele alacak kişilerdir. Kriz yönetiminin amacına ulaşması yönetim ekibinin yeteneklerine ve başarı düzeylerine bağlıdır (Agustine, 2018: 36). Kriz anında hangi yöneticinin hangi görevi alacağı önceden belirlenmelidir. Ayrıca kriz sözcüsü belirlenmeli görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmelidir (İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020). Kriz iletişim ekibine dair önemli bilgiler aşağıda listelenmektedir (İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı.2020):

- Yönetim ekibi konunun uzmanı kişilerden oluşmalıdır. Gerekli eğitimler verilmelidir
- Çabuk, hızlı ve güvenilir kararlar alabilme kabiliyetine sahip kişiler olmalıdır
- Kriz iletişim ekibine destek için uzmanlardan oluşan danışma hizmetinin sağlanması önemlidir.
- Ekip üyelerinin dış çevrenin hassasiyetlerini bilen mesajları doğru iletme kabiliyetine sahip kişiler olması gerekmektedir

Kriz ekibi, iletişim ve yönetim sürecinin en önemli halkasıdır. Önemli görevi krizin oluşmasını önlemektir. Kriz meydana geldiğinde ise örgütü en az hasarla çıkmasını sağlayacak ve olumlu yönde gelişme göstermesine çaba verecek kadrodan oluşmalıdır (Tüz, 2014: 62). Ekibin lideri yönetim kadrosunu oluştururken ve görevlendirme yaparken seçilen üyelerin gerekli yetenek ve beceriye sahip olduğundan emin olması gerekmektedir (Luecke, 2015: 46).

Bir kriz yönetim planı onu kullanan ekip kadar iyidir. Organizasyonlar kriz ekibi

üyelerini seçerken dikkatli olmalıdır. Ekibin istenen teknik becerileri (örneğin, yasal bilgi, medya ilişkileri, üretim bilgisi vb.) ve performans becerilerini (örneğin, gruplar halinde konuşma isteği, baskı altında çalışabilme yeteneği, bilgiyi eleştirel olarak değerlendirme yeteneği vb.) en üst düzeye çıkarması gerekir. Ekip üyeleri, krizi ele almak için gerekli bilgiye, karar verme ve ekibi olarak hareket etme becerilerine sahip olmalıdır (Coombs, 2010).

Kriz yönetimi sürecinde iletişimi sağlayabilecek bir sözcü belirlenerek gerekli eğitimler verilmelidir. Kriz sözcüsü ekibin sesi olduğu için yeri çok önemlidir. Yeterince eğitilmeyen sözcü yanlış anlaşılmalara ve kötü iletişim nedeniyle krizi derinleştirebilir. Kriz sözcüsünün temel sorumluluğu örgütten aldığı bilgileri yönetmek ve iletmektir (Tüz, 2014: 65).

1.6.1.6 Senaryoların Oluşturulması

Krizlere tepkiyi yalnızca kriz meydana geldiğinde vermek sağlıklı bir yaklaşım değildir. Hızla değişen dış ve iç çevre şartlarının bulunduğu bir ortamda kriz senaryoları oluşturmak örgütler için önemli bir stratejik araç haline gelmiştir. Senaryolar belirsizliğin hâkim olduğu günümüzde yöneticilerin sezgilerine dayanarak yaptıkları öngörülerdir. Günümüzde başarılı olan bütün örgütler senaryoları etkin biçimde kullanmaktadır (Yavan, 2012).

Başarılı senaryo planlaması, mümkün olduğunca fazla deneyim ve mümkün olduğunca çok görüş getirmek için organizasyonun farklı bölümlerinden ve hiyerarşideki farklı seviyelerden personeli dahil etmelidir. Senaryo planlaması, yalnızca ne olabileceğini değil, kriz anında en önemli kişilerin kimler olacağını belirlemeye yardımcı olacaktır. Sürece yardımcı olması için bir kolaylaştırıcıya, bir yönetime veya halkla ilişkiler danışmanına sahip olmak genellikle yararlıdır. Kriz yönetiminin başarılı bir şekilde çalışması için her senaryonun dikkate alınması önemlidir. Ekip, raftan indirilebilen ve gerektiğinde etkinleştirilebilen planın hazırlanması sorumluluğunu üstlenmelidir (Harrison, 2000: 97). Senaryo planları açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Böylece onu kullanan herkes ne yapması gerektiğini bilir. Senaryo planları aynı zamanda, meydana gelen her türlü krize uyum sağlamak için yeterince esnek olmalıdır. Ekip üyeleri, kriz planı hazırlandığında bile düzenli olarak toplanmalıdır. İletişim halinde olmaları ve sadece personeldeki ve organizasyon içindeki değişiklikleri değil, medya iletişimindeki ve gelişen teknolojiye ilişkin değişimlerin takibini de yaparak senaryoları sürekli güncel tutmaları gerekmektedir (Harrison, 2000: 98). Yönetim ekibi en kötü senaryo hazırlıklarını

bile yapmış, en kötü senaryonun sonuçları hakkında bir taslağa sahip olmalıdır. Bu hazırlık benzer bir durumla karşılaşıldığında önemli bir destek sağlayacaktır (Tüz, 2014: 86).

1.6.2 Kriz Sürecinde İletişim ve Yönetim

Örgütler krizle karşılaştıklarında krizden kaçma yaklaşımı ya da krizi çözme yaklaşımı sergilemektedirler (Can, 2002: 340).

1.6.2.1. Krizden Kaçınma Yaklaşımı

Krizden kaçınabilmek bütünüyle örgüt yöneticilerinin tahmin ve karar verme becerilerine bağlıdır. Eğer tahmin ve karar verme noktasındaki yaklaşımları başarılı ise örgüt krizden kaçınabilmektedir (Dinçer, 1998: 400). Krizden kaçınma yaklaşımı sorunları hafifletme veya ondan kaçınma stratejilerini kapsamaktadır (Can, 2002: 340). Krizden kaçmak için örgüt iç ve dış çevreyi takip etmelidir. Kriz sürecinde gerilime neden olan kaynakların azaltılması yönünde çalışılmalıdır (Dinçer, 1998: 401).

1.6.2.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Bu yaklaşımda hedef krizin başarı hikayesine dönüştürülmesidir. Krizi çözme yaklaşımı zamanında harekete geçmeye bağlıdır. Yöneticiler açısından iş birliğini güçlendirecek destekleyici liderlik tarzını uygulamak yerinde olacaktır. Bu yaklaşımda örgüt içinde bilgi edinme kabiliyetinin artırılması ve değerlerin netleştirilmesi gerekmektedir. Örgütün içinde mevcut durumun devamlı analiz edilmesi krizin çözülmesinde yardımcı olacaktır (Can, 2002: 341).

1.6.2.3. Kriz Sürecinde Yönetim

Örgüt ne kadar önlem alsın da gözden kaçan noktalar veya ani gelişen ve beklenmeyen olaylar sebebiyle kendini kriz sürecinin içinde bulabilmektedir. Kriz anı yönetim, krizden kurtulmak, hasarı önlemek ve krizin diğer alanlara sıçramasını engellemek için yapılan tüm yönetim ve iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır (Tüz, 2014: 83). Örgüt, kriz sinyallerini alır almaz önleme ve koruma mekanizmalarını harekete geçirmelidir. Kriz yönetim ekibi aldığı bilgiler doğrultusunda krizin gidişatını takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır (Can, 2002: 339).

Bir kriz meydana geldiğinde atılması gereken ilk adım krizi kontrol altına almaya çalışmaktır. Örgütün hedefi soruna yol açan faktörü bir an önce ortadan kaldırmak olmalıdır. Örneğin hasarlı ürünlerin geri toplatılması, krize yol açan personelin görevden

alınması gibi adımlar örnek verilebilir (Agustine, 2018: 46). Krize verilen yanıtlarda en önemli şey çabuk ve hızlı davranmaktır. Kriz sırasında zaman örgütlerin aleyhine işleyebilmektedir. Kısıtlı süre her ne kadar yoğun baskı yaratsa da acil durum planlarına sahip olmak bu süreci kolaylaştırmaktadır (Luecke, 2015: 79). Krizin sırasında öncelikler mutlaka doğru hesaplanmalıdır. Öncelik mutlaka insan olmalıdır. Maddi hasarlar her zaman telafi edilebilirken müşteri ve çalışanların gördüğü zarar geri dönülemez olabilir (Luecke, 2015: 88).

Kriz sırasında yapılan en sık hata yanlış hedefe odaklanmaktır. Başarılı bir kriz yönetimi için sorun doğru tespit edilmelidir. Doğru prosedürler ve politikalar belirlenmelidir (Tüz, 2014: 86). Kriz sırasında kararlı olmak kolay olmasa da krizin kontrol altına alınmasında önemli bir unsurdur. Kriz dönemlerindeki belirsizlik ortamında kriz yönetim ekibi yapılacak en doğru hamleyi düşünüp cesurca kararlar alması gerekmektedir (Agustine, 2018: 47). Kriz sürecinde örgütte kararların ekip olarak alınması daha sağlıklı olabilmektedir. Tek bir kişi tarafından alınan kararlarda hata yapma ihtimali yükselmektedir. Yanılma payı yüksek olabilmekte ve kararlar yaratıcılık açısından da yetersiz kalabilmektedir (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001). Karar alma süreçlerinde stratejik düşünme yönetimi tercih edilebilir. Stratejik düşünme yönteminde ekip üyeleri tecrübelerini araştırma verileriyle birleştirerek ortak bir görüş oluşturmalıdır. Bu düşünme yöntemi daha az zaman alan, daha esnek ve daha uygulanabilir yöntemdir (Mintzberg, 1994).

Kriz yönetimi esnasında kayıt tutmak, kriz sonrasında iyi ve kötü giden yönlerin tespiti, gelecekte iyileştirilebilecek yönlerin keşfi için önemli bir kaynak oluşturabilmektedir (Luecke, 2015: 96).

1.6.2.4. Kriz Sürecinde İletişim

Kriz iletişimi, bir kriz durumunu ele almak için gereken bilgilerin toplanması, işlenmesi ve yayılması olarak geniş bir şekilde tanımlanabilir (Coombs, 2010: 21). İletişim kriz yönetiminin özüdür. Bir kriz veya kriz tehdidi bilgi edinme ihtiyacını doğurur. Bilgi ise iletişim yoluyla edinilmekte, dönüştürülmekte ve paylaşılmaktadır. İletişim, tüm kriz yönetimi süreci boyunca kritik öneme sahiptir. Kriz yönetimi sürecinin her aşamasının bilgi yaratma ve paylaşma konusunda kendine özgü talepleri olabilmektir (Coombs, 2010: 25).

Kriz iletişimi iç ve dış paydaşlarla yapılan bilgi alış-verişini ifade etmektedir. Kriz iletişiminde önemli olan mesajların hedef kitleye sağlıklı bir şekilde ulaşması ve açık

iletişim sürecinin sürdürölmesidir. Oluşan bir kriz ilk aşamada bilgi edinme boşluğu oluşturabilir. Bu boşluk nedeniyle paydaşların bilgi edinme ihtiyaçı artabilir. Bu bilgi boşluğu kısa süre içinde giderilmezse dedikodu, asılsız haberler ve iftira gibi yıkıcı etkileri olan bilgiler boşluğu doldurmaya başlar (Luecke, 2015: 84). Kriz meydana geldiğinde paydaşlar stres yaşayabilirler. Paydaşlar krizle ilgili gerekli bilgilere ulaşamadığında bu stres, gerilime ve paniğe neden olabilir. Dolayısıyla kriz iletişimi bu olumsuz ortamı yönetmek anlamına gelmektedir (ınarlı, 2016: 39). Krizi yönetim ekibi krizle ilgili diğer paydaşlarla iletişim kurmak zorundadır. Kriz sırasında paydaşlarla ne yapmaları gerektiğini açık ve şeffaf biçimde paylaşmak kritik öneme sahiptir. Örgüt ayrıca iletişim kurma yöntemine de dikkat etmelidir. Kurulan iletişim biçimi sorunu çözmeye yardımcı olmakla beraber kötüye gitmesine de neden olabilmektedir (Agustine, 2018: 46). Bilinen gerçekler mümkün olduğunca dış çevreyle paylaşılarak açıklık politikası uygulanmalıdır (Agustine, 2018: 51). Açıklık genellikle en iyi iletişim politikasıdır. Yorumdan kaçmak veya suskunluk genellikle gizlilik ve güvenlik olarak yorumlanmaz. Krizin kendisini tartışmak yasal olarak mümkün değilse, konuşacak başka şeyler bulmaya çalışmak faydalı olacaktır (Harrison, 2000: 113).

Paydaşlara doğru bilgiler verilmelidir. Doğru bilgiler güveni yükseltirken yanlış bilgiler güveni yıpratmaktadır. Ayrıca yanlış bilgiler örgütü ve paydaşları riske atabilmektedir (Coombs, 2010: 28). Kriz esnasında doğru bilgilere ulamak için kriz ekibi içinde güçlü bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. Ayrıca paydaşların ulaşacağı bu bilgilerin sürekli güncel tutulması da gerekmektedir (İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020). Eldeki bilgiler ne eksik ne fazla bir şekilde ihtiyaç olduğu kadar paylaşılmalıdır. Bilgilerin paylaşılması boşlukları doldurarak dedikodu ve dezenformasyonun önüne geçmektedir (Luecke, 2015: 84).

Paydaşlara verilen bilgilerde tutarlı olmaya özen gösterilmelidir. Kriz sırasında birbirleriyle çelişen bilgiler vermek paydaşların örgüte olan güvenini azaltabilir. Daha sonraki iletişim aşamalarında örgütün paydaşların üzerindeki inandırıcılığını kaybetmesine neden olabilir. Örgütün tüm birimlerinde söylem birlikteliği yaratılması gerekmektedir. Söylem birlikteliği iletişim kazalarını önleyerek tutarlı mesajlar verilmesinin ve bilginin kalıcı olmasını sağlayabilir (İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020). İnandırıcılığın temel değişkenleri, kaynağın güvenilirliğini, bağlamı ve izleyicilerin eğilimlerini, özellikle de katılımdüzeylerini içermektedir (Wilcox vd.,2005: 188).

Kriz iletişim sürecinin etkili olabilmesi için hedef kitle doğru belirlenmelidir. İlk

olarak iletişim kurulacak gruplar ihtiyaca göre sınıflandırılmalıdır. Her grubun ihtiyaç duyduğu bilgi farklı olabilir. Hedef kitle belirlendikten sonra mesajların hazırlanması ve iletilmesi aşamasına geçilmelidir. Her kesim için farklı mesajlar hazırlanırken bu farklı mesajların birbirleriyle çelişmemesine azami dikkat gösterilmelidir (Luecke, 2015: 120). Hedef kitlenin tüm üyelerine ulaşmak ve üye kitlelerine yardımcı olmak ve öğrenmelerini hatırlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olmak için mesajlar genellikle kapsamlı bir şekilde tekrarlanır. Bunu yapmanın etkili bir yolu, bilgiyi çeşitli kanallar aracılığıyla birkaç yoldan iletmektir (Wilcox vd., 2005: 188).

Kriz yönetimi sırasında suçlayıcı yaklaşımdan kaçınılmalıdır. Krizin şiddeti arttıkça suçlu arama eğilimi artsa da bu durum ters etki yaratabilmektedir. Kriz yönetimi sırasında suçlu arama yaklaşımı yerine örgütü ve paydaşları daha ileri taşıyacak yaklaşımların benimsenmesi örgüte daha çok fayda getirebilir ve çok kıymetli olan zamanın boşa harcanmasını engelleyebilir (Agustine, 2018: 61). Kriz iletişimi sırasında en önemli unsurlardan biri de örgüt ile paydaşlar arasındaki kurulan ortak dildir. Bu, çok kültürlülük olgusuyla birlikte daha da büyük bir önem kazanmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, okuryazarlık düzeylerini, dilin açıklığını ve sadeliğini ve ayrımcı dilden kaçınarak, hedef kitlelerini dikkate almalı ve iletişim sırasında dillerini uygun şekilde şekillendirmelidir (Wilcox vd., 2005: 189)

Medya, kriz sırasında göz ardı edilmemesi gereken paydaşlardır. Medyanın rolüne saygı gösterilmelidir. Medya düşman olarak görülmemelidir, çünkü ulaşması gereken izleyicilere doğrudan erişimleri vardır. Medyadan kaçınmak yerine, önemli mesajları iletmek için bir kanal olarak kullanmak daha doğru bir tercih olacaktır. Doğrulanmış gerçekleri içeren bir ifade hazırlanmalıdır. Medyaya örgütün ne yaptığı iletilmeli ve arka plan bilgileri sağlanmalıdır (Weiner, 2006). Kriz sırasında medya ile kurulacak stratejik iletişim, kriz yönetiminin çok önemli bir parçasıdır. Kurulan strateji hangi medya organıyla nasıl iletişim kurulacağını belirlemektedir. Medya iletişim stratejileri belirlenirken şu noktalara dikkat edilmelidir (İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020):

- Mesaj proaktif mi, reaktif mi? - Olay, ilk elden mi açıklanıyor yoksa ortaya çıkmış bir olaya tepki mi veriliyor?
- Mesaj anlaşılır mı? - Paydaşlara bilgi verirken mesaj anlaşılır, net ve genel çerçevesi çizilmiş olmalıdır.

Kriz yönetiminde en önemli unsur iletişim kurmaktır. Bir yandan medyanın ve paydaşların bilgi ihtiyacını karşılarken diğer yandan da kurum itibarını ve güvenliğini riske atmayacak şekilde denge kuran bir iletişim yöntemi tercih edilmesi faydalı olabilir

(Weiner, 2006).

Süreç içerisinde krizdeki örgütün kendini övmesi yerine hakkında diğer kuruluşların olumlu yorumlar yapması daha ikna edici olabilmektedir. Üçüncü taraf taktiği şeklinde adlandırılan bu taktik, örgüt ve açıklama yapan kuruluş ve kişiler arasında maddi çıkar olmaması koşuluyla etkili olabilir (Çınar, 2016: 43).

Tablo 1.2 Medya İletişiminin İpuçları

Yapılmalıdır	Yapılmamalıdır.
Mülakatlar hazırlayın	Koşullar veya gerçekler hakkında spekülasyon yapılmasın
Olay ve şimdiye kadar atılan adımlar hakkında önemli mesajlar ve gerekçeler geliştirin	“Kriz” veya “yıkıcı” gibi yüklü kelimeleri tekrarlamayın
Gazetecilerin soracağı soruları tahmin edin	Gerekenden fazlasını açıklamayın
Cevaplar alın ve kısa tutun	Kayıt dışı ifadelerden kaçınin
Son teslim tarihlerine saygı gösterin	Söylediğiniz her şeyin medya tarafından kullanılabilir dikkatli olun
Yazılı bilgi sağlayın	Jargon kullanmayın
Olumlu olun; krizden etkilenenlere empati gösterin	Emin olmadığınız bir şeye “yorum yok” demeyin
Bir gazeteciden anlamadığınız bir şeyin açıklamasını isteyin	Olumsuz duygular kontrol edilmelidir.
Yanlış bilgileri düzeltin	Gazetecilerin habere ekleme yapmasını engelleyin
Kendinizi erişilebilir kılın	

Kaynak: Weiner, 2006.

Kriz yönetiminin en tartışmalı ilkelerinden biri, bir krize karışan birinin, meydana gelen olaylar için empati kurmaya, hatta kamuoyundan özür dilemeye hazır olması gerektiğidir. Bu, suçu kabul etmekten farklıdır. Sorumluluk almak bir örgütün, medyanın ve paydaşların belirlediği bir durumu düzeltmek için örgütün neler yaptığını medyaya ve paydaşlara iletme anlamına gelmektedir (Weiner, 2006). Kriz ortaya çıkar çıkmaz gerekli sorumluluklar alınmalıdır. Paydaşların krizi nasıl algıladığı önemlidir. Paydaşlar, kriz sürecinde krizden sorumlu olarak gördükleri kişi ve kurumların krize yanıt vermelerini beklemektedir (Çınarlı, 2016: 42). Sorumlu davranarak yönetilemeyen krizler başka krizleri tetikleyebilmektedir. Bu nedenle kararlar kapsamlı şekilde düşünülerek alınmalıdır (Luecke, 2015: 37).

Krizden en çok etkilenen paydaşlardan biri de çalışanlardır. Krizi yaşayan çalışanlar maddi ve manevi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Uzun vadede üretkenlik kaybı ve

kurumdan ayrılma gibi olumsuz sonuçlar yaşanabilir (Tiftik, 2020: 292). Örgütün tüm görevlilerinin temel bilgilere zamanında ulaşmaları sağlanmalıdır (Tüz, 2014: 98). Çalışanlar, bir krizde örgütün ön saflarındaki elçileridir. Örgütün krizle başa çıkmak için neler yaptığının farkında olmaları sağlanmalıdır (Weiner, 2006). Bilgilendirmenin, krizin seyrine göre tekrar edilmesi faydalı olabilmektedir. İç iletişim sürecinde kısa ve anlaşılır mesajlar verilmelidir. Yöneticiler kendinden emin görünmelidir. Güvenilirliği olmayan mesajlar vermekten kaçınılmalıdır. Her türlü bilgi talebi gecikilmeden karşılanmalıdır (Tiftik, 2020: 298).

1.6.3. Kriz İletişim Teorileri

Kriz iletişim teorileri kriz koşullarında örgütlerin verdiği yanıtları açıklamaya yarayan ilkeler bütünüdür. Teorilerin kaynakları denenmiş, kabul gören önermelerdir (Çınarlı, 2016: 44). Kriz iletişim teorileri üzerinde gayri resmi araştırmalar kapsamında üç düşünce biçimi hakim olmaktadır. Bunlar, kurumsal özür söylemi, imajın yeniden restorasyonu ve yenileme (Coombs, 2010: 30).

1.6.3.1. Kurumsal Özür Teorisi

Kurumsal özür teorisi örgütün kendini savunmak için kullandığı iletişimi araştıran retorik kavramdır. Bir kişi saldırıya uğradığında dört farklı teknik kullanmaktadır:

- 1 İnkâr: Ben suçlu değilim
- 2 Destekleme: Çevresine yaptığı iyi şeyleri ve dostluğu hatırlatma
- 3 Saptırma: Eylemi olumsuz nitelikten çıkarma
- 4 Geliştirme: Eylemi daha olumlu daha geniş perspektife koyma (Ware ve Linkugel, 1973 akt. Coombs, 2010: 30).

Kurumsal özür teorisi örgütün yapılan bir eylem veya oluşan bir durum nedeniyle suçlandığı veya saldırıya uğradığı durumlarda kullanılan bir stratejidir. Kriz durumları örgütlerin paydaşlar üzerindeki itibarını zedeleyerek meşruiyet sorunu yaratabilmektedir. Krizlerin örgüte meşruiyet sorunu yaratmasının nedeni, örgütün beceriksiz gibi gözükmesine neden olması ve paydaşları hayal kırıklığına uğrattığı şeklindeki düşüncelere neden olmasıdır (Hareit, 1995 akt. Çınarlı, 2016: 45). Hareit'e (1995 akt. Coombs, 2010: 31) göre savunma söyleminde örgütler birey-örgüt ayrımına gidebilirler. Örgüt krize yol açan nedenden tamamen örgütün sorumlu olmadığını, örgüt içinde bir kişinin veya grubun sorumlu olduğunu söyler, böylece dikkatleri örgüt üzerinden başka bir noktaya saptırabilir.

1.6.3.2. İmajın Yeniden İnşası Teorisi

İmaj restorasyonu teorisi William Benoit tarafından geliştirilen kurumsal savunma üzerine inşa edilen teoridir (Çınarlı, 2016: 49). Bu teoride kriz sırasında örgüte saldırı veya suçlamalar yapılmaktadır. Bir örgütün krizin faili olduğu yönünde suçlamalara maruz kalması ciddi itibar tehditti olabilmektedir. Bu tip tehditlerle karşılaşan örgütlerin neler yapabileceği konusunda fikir vermek için oluşturulmuştur (Benoit, 1997 akt. Coombs, 2010: 32).

İmaj kavramı bireyler kadar kurumlar için de çok önem arz etmektedir. Kurumlar bireylerden daha fazla imkana sahip oldukları için daha etkili stratejiler geliştirebilirler. Kurumlar, imaj yönetimi için önleyici veya onarıcı stratejiler geliştirebilmektedirler (Benoit, 1997). Restorasyon teorisi kriz aşamalarından çok mesaj içeriklerine odaklanmaktadır. Başka bir deyişle “örgüt kriz sırasında neler söyleyebilir?” sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Bu teori 5 ayrı strateji sunmaktadır. Sorumluluğu reddetmek, kaçınmak, olumsuz etkiyi azaltmak, kabul ve özür (Benoit, 1997). Bir örgüt krize doğru yanıt vermek istiyorsa kriz hakkında yeterince bilgi sahibi olmalıdır. Paydaşların algısını iyi analiz etmelidir. Uygulayacağı strateji paydaşların beklentilerine uygun olmalıdır (Benoit, 1997).

Bir örgütün iletişim içinde olması gereken birden çok paydaşı vardır. Kriz sırasında bu paydaşların algıları çok önem arz etmektedir. Krizle karşı karşıya kalan bir kurum, birden fazla kitleyi olumlu yönde etkilemek isteyebilir. Bu durumda, önemli paydaşlara öncelik vermek, önce en önemli kitlenin yatıştırıldığından emin olmak ve ardından diğer paydaşlara mümkün olduğunca zaman ve çaba ayırmak en iyisidir. Burada çelişkiden kaçınmak kaydıyla farklı paydaşlara farklı mesajlar vermek tercih edilebilir bir seçenektir (Benoit, 1997). İmaj restorasyon teorisinin stratejileri aşağıdaki tablodaki gibidir (Ulmer vd., 2007: 59):

Tablo 1.3 İmaj Restorasyon Stratejisi

Stratejiler	Örnekler
1.İnkar Etmek - Basit İnkâr - Suçlu Başkasına Atmak	Sorumlusu biz değildik. Sorumlu başka biri
2.Sorumluluktan Kaçınma - Provoke Etmek - Savunma - Kaza - İyi Niyet	Bu eylemi yapmak için provoke edildik Yeterli bilgimiz yoktu Bunun olmasını istememiştik Doğru olanı yapıyoruz sandık

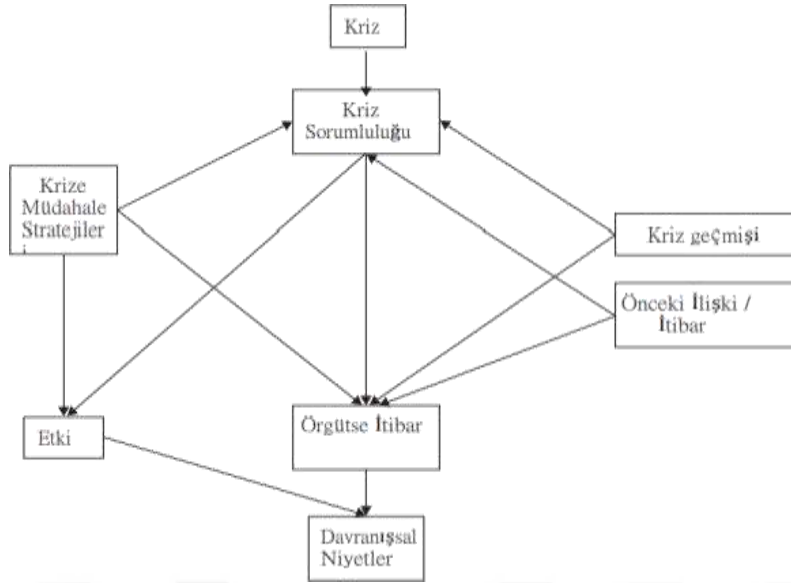
3.Kötü Etkiyi Azaltmak	
• Desteklemek • Küçümsemek • Farklılaştırma • Aşma • Saldırıya karşılık verme • Karşılama	Bazı iyi şeyler yaptık Kriz o kadar da kötü değil Başkaları daha kötüsünü de görmüştü Başka konulara odaklanmalıyız Saldıran sorumsuz biri Kriz zararlarını karşılayacağız
4.Doğru Hamle	Bu sorunu çözeceğiz
5. Özür Stratejisi	Üzgünüz

Kaynak: Benoit'dan (1997) geliştiren Ulmer vd., 2007: 59.

1.6.3.3. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi

Durumsal kriz iletişimi teorisi Bernard Weimeri'in atıf kuramı referans alınarak ve kriz iletişiminin iletişimsel alanları birleştirilerek geliştirilen bir teoridir (Çınarlı, 2016: 51). Atıf kuramında açıklanan, insanların olayları değerlendirme şeklidir. İnsanlar karşılaştığı olaylarda sorumluluk atfedecek yerler ararlar. Bu atıflar içsel ve dışsal olabilmektedir. Örneğin kazaya karışan bir kişi nedenini ya kendisi veya buzlanan yol olarak gösterebilir (Coombs, 2010: 37).

Atıf veya sorumluluk durumu krizle birlikte oluşmaktadır. Örgütün krizde payı ne kadar büyükse sorumluluğu da o kadar büyük olacaktır (Çınarlı, 2016: 51). Durumsal kriz iletişimi teorisi izleyici odaklıdır. Çünkü insanların krizleri nasıl algıladıklarını, kriz müdahale stratejilerine tepkilerini ve krizdeki organizasyona yönelik izleyici tepkilerini aydınlatmaya çalışır. Bir kriz, izleyici algılarını ve atıflarını etkilemektedir. Bu nedenle, insanların kriz durumlarını nasıl algıladıklarını anlama çabası izleyici merkezlidir. Buradaki fikir, insanların krizler hakkında nasıl atıflar yaptıklarını ve bu atıfların tutumları ve davranışsal niyetleri üzerindeki etkilerini anlamaktır (Coombs, 2010: 37).



Şekil 1.6 Durumsal Kriz İletişim Teorisi Değişkenleri İçin Model

Kaynak: Coombs, 2010.

Durumsal kriz iletişimi teorisiyle örgütün itibar varlıklarının korunması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir ve bu yönde çerçeveler oluşturulmaktadır. Teori, krizin itibarı tehdit etme boyutunu ve paydaş tepkisini anlamak için bir mekanizma sunmaktadır. Ayrıca yanıt stratejileri için de bir kılavuz niteliğindedir (Coombs, 2007). Durumsal kriz iletişim teorisi krizin etkisi arttıkça, kriz sorumluluğunu üstlenmek için gerekli düzeylerde kriz müdahale stratejilerinin uygulanması gerektiğini savunmaktadır: (1) Krizin atıflarını şekillendirmek, (2) krizdeki örgütün algılarını değiştirmek ve (3) krizin yarattığı olumsuz etkiyi azaltmak (Coombs, 1995 akt. Coombs, 2007).

Durumsal kriz iletişiminin kriz müdahale stratejilerinde birincil stratejiler reddetme, suçlayanlara saldırma, inkâr, başka bir neden bulma, mazeret, telafi ve özrüdür. İkincil stratejiler ise müdahale stratejilerinin desteklenmesi, örgütün geçmişte yaptıklarının hatırlatılması, paydaşları övme, pişmanlık ve mağduriyettir (Coombs, 2007). Durumsal kriz iletişimi teorisi kapsamında Coombs (2010: 42) tarafından sunulan bazı öneriler şunlardır:

- Tüm mağdurlar ve potansiyel mağdurlar eğitici bilgileri ve talimatları almalıdır. Kriz yönetiminin ilk yarısıdır.
- Tüm mağdurlara bir sempatik ifade ile yaklaşılmalı, düzeltici eylemler hakkında her türlü bilgi ve gerektiğinde travma danışmanlığı sağlanmalıdır. Buna "ilgli yanıtı" denebilir. Bu, bir krize verilen temel tepkinin ikinci yarısıdır.
- Krizde sorumluluk çok düşük olduğunda ve arttıracak nedenler olmadığında bilgilendirme ve sempatik ifade yeterlidir.

- Sorumluluk az olmasına rağmen şiddeti arttıracak etmenler mevcutsa bilgilendirme ve sempatinin yanına, özür veya neden sunma taktikleri eklenebilir.
- Sorumluluğun ve kriz şiddetinin artmasını gerektiren bir durumun olmadığı koşullarda ilgi ve bilgi tepkisine özür ve mazeret tepkisi de eklenebilir.
- Sorumluluk yüksekse ve kriz şiddetinin artma riski varsa bilgi ve ilgi tepkilerinin yanına tazminat, özür ve gerekçe stratejileri eklenmelidir.
- Tazminat stratejisi krizden zarar görülen her durumda kullanılmalıdır.
- Hatırlatma ve övgü stratejileri, herhangi bir yanıtı tamamlamak için kullanılabilir.
- Reddetme ve suçlayanlara saldırma stratejileri en iyi şekilde yalnızca söylentilerle ve/veya bir organizasyonun ahlakına yönelik meydan okumalarla mücadelede kullanılır.

Özetle durumsal kriz iletişimi teorisi, köklerini atıf teorisinden alan, krizde tehdit düzeyini saptama, itibarı koruma ve doğru yanıtları vermeyi sağlama amacını taşıyan stratejik bir teoridir.

1.6.3.4. Retoriksel Arena Teorisi

Retoriksel arena teorisi makro ve mikro model olmak üzere iki modelden oluşmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi, makro modelin amacı bize retorik arenadaki aktörler veya sesler hakkında analitik bir genel bakış sağlamak iken, mikro modelin amacı her bir aktörü neyin karakterize ettiğini araştırmaktır (Frandsen ve Johansen, 2010: 433).

Makro model

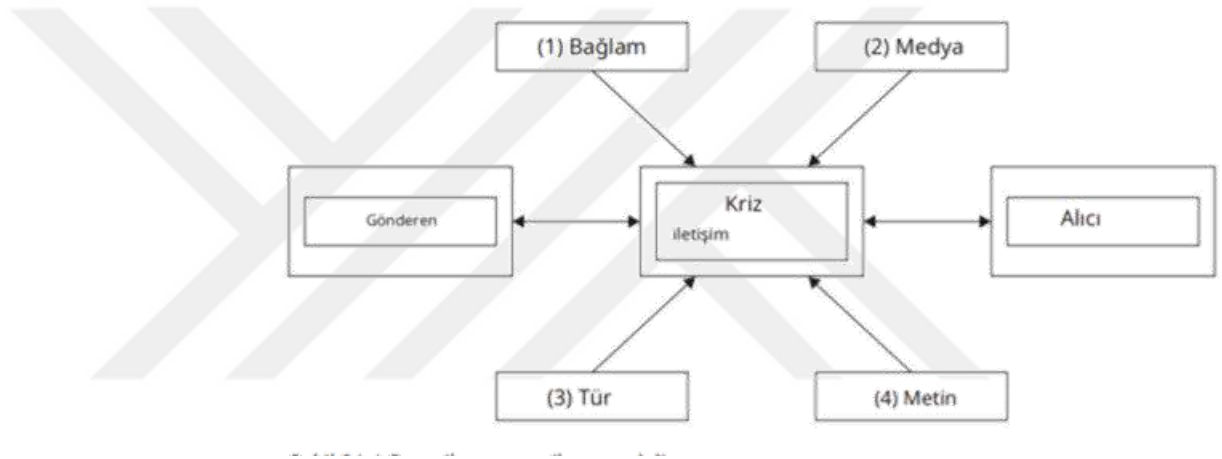
Bir kriz sürecinde, aynı anda tüm paydaş ve aktörlerin dahil olduğu ve iletişim kurduğu bir arena ortaya çıkmaktadır. Aktörler arenaya dahil oldukça veya dahil olmaya zorlandıkça iletişim süreçleri de çabuk ve seri bir şekilde başlamaktadır. Bir eylem veya iletişim paydaşlar tarafından krize müdahale olarak algılandığında bu faktörler retoriksel arena alanına girmektedir. Oluşan bu çok sesli ortam sonucunda kriz iletişim sürecinin tek bir yerden yönetilen bir süreç olarak tanımlanma imkanı ortadan kalkmaktadır. Bunun yerine kriz iletişimi, çok sayıda gönderici ve alıcı tarafından üretilen iletişimden oluşur (Frandsen ve Johansen, 2010: 432). Yani bir noktadan mesaj oluşturma ve iletme yerine, birçok paydaşın destekleyerek veya desteklemeyerek ya da ortak noktada buluşarak krizi etkilediği bir ortam oluşmaktadır (Çınarlı, 2016: 54).

Örgütsel bir kriz sırasında retorik bir arenada bulunabilecek aktörler arasında örgütün yanı sıra medya, siyasi aktörler (hükümet, siyasi partiler ve bireysel politikacılar), aktivistler, tüketiciler, vatandaşlar ve kriz hakkında yorum yapan uzmanlar yer

alabilmektedir. Retorik arenada nadiren eşit bir iletişim vardır. Stratejik açıdan konumları ve ekonomik, siyasi, kamusal gibi güçleri arasında farklar bulunmaktadır (Frandsen ve Johansen, 2010: 432). Arena kavramında krizin aktörleri bir araya gelerek rekabet, uzlaşma ve müzakere etme gibi yaklaşımlar sergileyerek mücadeleye girerler (Çınarlı, 2016: 54).

Mikro Model

Mikro modelde kriz iletişimini yönlendiren üç unsur (kriz iletişimi, gönderici ve alıcı) ve dört parametre (bağlam, medya, tür ve metinler) vardır (Frandsen ve Johansen, 2010: 434).



Şekil 1.7 Retoriksel Arena Mikro Modeli

Kaynak: Frandsen ve Johansen, 2010: 434.

Frandsen ve Johansen'e (2010: 434-435) göre kriz iletişimini yönlendiren unsurlar:

1. İletişim: Modelin en önemli unsuru kriz iletişiminin kendisidir. Bu ortamda aktörler tarafından oluşturulan yazılı, görsel, eylemsel her türlü mesaj, iletişimin bir parçasıdır. Aktörler bu araçlarla anlam yaratmaya çalışırlar. Bu şekilde, iletişim sürecine göstergebilimsel bir bakış açısı sunulmaktadır.

2. Gönderici ve Alıcılar: Modelin son iki ögesi gönderen ve alıcılardır. Bu unsurlar sadece örgüt ve paydaşlar değildir. Retoriksel arenada iletişim kuran tüm unsurlar gönderen ve alıcı olarak iletişim sürecine dahildir. Bu unsurların dört yetkinliği bulunmaktadır. 1. Her gurubun çıkarları vardır, 2 algılama ve yorumlama becerileri bulunmaktadır (bunlar farklılaşabilmektedir), 3 her unsur bir stratejiye sahiptir ve 4 sözel veya sözel olmayan iletişim becerileri bulunmaktadır. Parametre seçimlerinin kriz iletişimi üzerinde etkisi

bulunmaktadır. Teorinin parametreleri kriz mesajlarının üretilmesi, iletilmesi ve alınması için bir tür format görevi görmektedir (Frandsen ve Johansen, 2010: 436-438):

Bağlam- modelin ilk parametresidir. Bağlamlar kümesi psikolojik (içsel) ve sosyolojik (dışsal) bağlamlardan oluşur. Bu bağlamlar iletişim sürecinin nasıl olacağını belirlemektedir. Psikolojik bağlamda bir kriz, sadece dışsal bir süreç değildir, şemalar yorumlar ve duygulardan oluşmaktadır; dolayısıyla psikolojik bir yönü bulunmaktadır. Sosyolojik bağlamda ise birbiriyle iç içe geçmiş üç unsur görülmektedir; bunlar sosyokültürel yapı, örgütsel yapı ve durumsal yapıdır.

Medya- ikinci parametre medyadır. Medya; yazılı, görsel, özel unsurlar, teknolojik unsurlar ve yeni medya olarak çeşitli yönden ele alınmaktadır. Her medya türünün kendine özgü iletişim biçimi bulunmaktadır. Bu nedenle, hangi medyanın seçildiği ve seçilen medyada ne tür iletişim biçimleri kullanıldığı önemlidir. Özellikle yeni medyanın yaygınlaşmasıyla örgütler kendi sitelerini oluşturarak ve bilgi akışlarını oradan sağlayarak kendi eşik bekçileri haline gelebilmektedir.

Tür - mikro modelin üçüncü parametresidir. Tür, içinde bulunduğu söylem topluluğunun/topluluklarının üyeleri tarafından tanımlanan ve karşılıklı olarak anlaşılan bir dizi iletişimsel amaç(lar) tarafından belirlenen tanınabilir bir iletişimsel olaydır. Düzenli olarak oluşur. Yani, aynı iletişim amacını paylaşmanın yanı sıra içerik, yapı ve retorik stratejiler söz konusu olduğunda ortak özellikler sergileyen bir metin grubu veya ailesidir. Bu iletişim biçimleri örgütün sahip olduğu veya olmadığı stratejilerdir. Bildiriler, toplantılar, medyada ve internette yer alan her türlü mesajlar ve videolar örnek olabilir. Tamamı düş iletişim unsuru olan bu türlere örgüt içi kullanılan iletişim türleri de eklenebilir.

Metin - mikro modelin son parametresidir. Metin, gönderenin kasıtlı veya kasıtsız olarak seçilmesinin ve kendisine sunulan veya reçete edilen sözlü ve görsel gösterge, bilimsel kaynakların ve retorik stratejilerin uygulanmasının bir sonucudur. Ancak metnin bu tamamlanmış bir hali değildir. Gönderilen mesajlar, alıcı tarafından yorumlandığı tam bir metin haline gelmektedir.

1.6.4. Kriz Sonrası Yönetim ve İletişim

Kriz sonrası yönetim ve iletişim, krizin sonlanması ile başlayan, tüm olumsuz etkilerin silineceği ana kadar devam eden süreçte yapılan iletişim ve yönetim çalışmalarıdır. Bu süreç belirsizdir ve krizin niteliğine göre değişebilmektedir (Koçak, 2020: 61).

Kriz süreci ne kadar uzun ve zorlu olsa da en nihayetinde bir sonu vardır. Örgütler krizlere iyi veya kötü yanıtlar verip bir şekilde krizi sonlandırmaktadırlar. Ancak krizin sonlaması demek kriz yönetim sürecinin sonlandığı anlamına gelmemektedir. Örgütlerin kriz sonrası dönemde de yönetsel anlamda atması gereken adımlar ve stratejiler bulunmaktadır. Kriz sonrası yönetim aşamasının es geçilmemesi ve doğru yönetilmesi örgütlerin lehine olabilmektedir.

Kriz dönemi sona erdikten sonra gerekli planlar uygulanmalıdır. Öncelikle bir durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Daha sonra krizin tekrarlamaması için gerekli adımlar atılmalı ve yeni bir krize karşı hazırlıklı olunmalıdır (Tüz, 2014: 115). Kriz sonrasında denetim yapmak faydalı olabilmektedir. Kriz sonrası denetim, örgütün krizden ders çıkarmasını sağlayan, krizin geçmişine dair bir incelemedir. Kriz denetimi yapılırken zamanlama, hem detayları hatırlayabilecek hem de duygusal etkilerin geçmiş olacağı şekilde doğru ayarlanmalıdır. Kriz neden olmuş iç ve dış faktörler belirlenmelidir. Denetim sırasında bazı sorular sorulmalıdır (Agustine, 2018: 65):

- Krizden neler öğrendik?
- Hangi noktalarda hatalıydık?
- Gözden kaçan herhangi bir şey var mı?
- Krizi nasıl fark ettik?
- Doğru ve yanlış hamleler nelerdi?
- Krizden kaçınmak için neler yapılabilir?

Her krizin bıraktığı izler vardır. Benzer süreçlerle karşılaşma ihtimali için kriz sürecinde kullanılan stratejiler ve materyaller saklanmalıdır. Kriz sırasında tutulan kayıtlar incelenmelidir. Gerekli dersler alınmalıdır. Ders çıkarma, kriz sonrası yönetim sürecinin bir parçası olmalıdır. Kriz sonrası yapılan toplantılarda sorulan sorular ve yapılan değerlendirmeler suçlama ve cezalandırma amacıyla kullanılmamalıdır. Anlamlı her katkıya açık olunmalı ve tecrübeler değeri verilmelidir (Luecke, 2015: 134).

Kriz sonrasında örgüt kriz öncesi koşullara geri dönebilir. Eğer örgüt bu esnada merkezi yapıdaysa, bu yapı terk edilip normal duruma geçilmelidir. Denetimler azaltılarak örgüte esneklik getirilmelidir (Tüz, 2014: 115). Kriz sırasında uygulanan yönetimin değerlendirilmesinin yanında kurulan iletişim de değerlendirilmelidir. Paydaşlarda oluşan algı ve krizin etkisi tespit edilmelidir. Kamuoyunda yapılan tartışmalar takip edilmeli, gerekli analizler yapılmalıdır (İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020).

Krizde sarsılan itibarın yeniden inşası için gerekli iletişim stratejileri planlanmalıdır.

İtibar analizinin yapılması, örgütün hedefleri ve amaçlarında gerekli değişikliklerin yapılması, paydaşların verdiği mesajlar ışığında hedeflerin ve itibarın tekrar değerlendirilmesi gerekebilir (İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020). Kriz sonrası iletişim çalışmalarında verilen mesajların içeriği önemlidir. İletişim çalışmalarında negatif, saldırgan ve öfkeli bir tutum sergilemek paydaşlarda olumsuz etki yaratabilir. Kriz sonrası iletişim çalışmalarında verilen mesajlar, pozitif, olumsuz etkileri yok etmeye yönelik, krizden etkilenen kesimleri destekleyen bir yapıda olmalıdır (Koçak, 2020: 63).

Genel olarak kurulması gereken iletişim niteliğini şöyle sıralayabiliriz (Koçak, 2020: 63):

- Olumlu bir içerik
- Destekleyici ifadeler
- Tutarlı ve gerçekçi söylemler
- Açıklayıcı ifadeler
- Eşit ve ayırım yapmayan bir dil kullanımı
- Farklı hedef kitlelere uygun hazırlanmış söylemler
- Anlaşılır ve açık söylemler

Kriz sonrasında gerekli adımlar tamamlandıktan, örgütün sözcüsü veya yetkilisi krizin sona erdiğini ve kriz sürecindeki yaklaşımlara gerek kalmadığını kamuoyu ile paylaşmalıdır. Normale geçiş sürecinin nasıl olacağı ve neler yapılacağı şeffaf bir şekilde aktarılmalıdır. Kriz süreci başarılı bir şekilde atlatılmışsa kriz yönetim ekibi ödüllendirilmelidir (Luecke, 2015: 130).

1.6.5. Dijital Medya ve Halkla İlişkiler

İletişim, günümüzde teknolojik anlamda en büyük değişimlerin yaşandığı alanların başında gelmektedir. Toplumun her kesimini etkilemekte ve gün geçtikçe daha fazla benimsenmektedir (Güçdemir, 2010: 63). İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler hayatımızın rutini haline gelmiştir, büyük örgütlerden bireylere kadar her kesimin birbirleriyle kolay, hızlı ve etkili iletişim kurmasına olanak vermiştir. Ancak bu olanaklar beraberinde bazı riskleri de getirmektedir. Dış veya iç çevrede oluşan her hata veya memnuniyetsizliğin binlerce kişiye ulaşması an meselesi olmuştur. Dolayısıyla örgütlerin dijital medya kullanımında stratejik olması zorunluluğu doğmuştur (Mengü vd., 2019: 1). Bu nedenle örgütlerde etkili tek yönlü iletişim tarzı, yerini çift yönlü, karşılıklı anlayış çerçevesinde bir iletişim yöntemine bırakmıştır (Koçyiğit, 2017: 25).

Teknolojik gelişmeler halkla ilişkilerin doğasını da değiştirmiştir. Dijitalleşme süreci ile birlikte paydaşlara ulaşmak ve iletişim kurmak kolaylaşmıştır. Bu halkla ilişkiler için olumlu bir gelişmedir (Özgen, 2019: 16). İletişim teknolojilerindeki gelişimin sunduğu yeni ortam ve araçlar vasıtasıyla internet üzerinden yürütülen faaliyetler dijital halkla ilişkiler olarak adlandırılmaktadır (Özel ve Sert, 2015: 200). Halkla ilişkiler için hedef kitlelerle iletişime geçilmesi elzemdir. Dijital iletişimle birlikte hedef kitlelerde değişim meydana gelmiştir. Dijital hedef kitle, geleneksel yöntemlere belirlenen hedef kitlelerden farklı dinamiklere sahip hedef kitlelerdir. Bilgi edinmede hızı önemseyen, metinler yerine daha çok görselleri tercih eden, aynı anda pek çok iş yapan, eğlenmeyi seven ve iletişime önem veren özellikleri vardır dijital hedef kitlelerin (Özgen, 2019: 23). Hedef kitle dijital ortamda pek çok bilgiye maruz kaldığı için dikkat sorunu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kendi beklentileri doğrultusunda haber kaynaklarına yönelirler. Dolayısıyla hedef kitlelerin tercih ettikleri popüler platformların tespiti önemlidir (Koçyiğit, 2017: 253). Dijital ortamdan hızlı ve doğru bir şekilde bilgi alamayan hedef kitleler örgütlere olumsuz bakış açısı geliştirebilmektedir (Koçyiğit, 2017: 246).

Genel kanıya göre itibar zor kazanılan ancak kolay yitirilebilen bir olgudur. Örgüt hakkındaki olumlu veya olumsuz fikirler dijital ortamda hızla yayılabilmektedir. Bu durum avantajlarıyla beraber riskleri de doğurmaktadır. Bu durum çevrimiçi ortamda itibar ve imaj yönetimini gerekli kılmaktadır. Örgüt ve paydaşlar arasındaki en önemli unsur güven oluşturmaktır. Bu güveni oluşturmak ve sürdürmek için gerekli analizlerin yapılması olumlu görüşlerin sürdürülmesi ve olumsuz durumların oluşmadan engellenmesi gerekmektedir (Deneçli, 2019a: 48).

Günümüzde ticari bir yapı olan örgütlerden çevresine duyarlı olması beklenmektedir. Rekabetin arttığı koşullarda sosyal sorumluluk çalışmalarına önem veren kurumlar daha ön olana çıkabilmektedir. Yürütülen bu çalışmaların sanal ortamda şeffaf bir şekilde paylaşılması ve çevre hassasiyetlerinin doğru analiz edilmesi örgütlerin lehinedir. İnternet; sürdürülebilirlik, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin uygulanabilmesine imkan veren etkin bir araçtır (Deneçli, 2019b: 113).

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL MEDYA VE İLETİŞİM

Günümüzde kullanılan bilgisayarların ilk örneklerinin hayatımıza dahil olduğu 1980’li yıllardan, internetin hayatımıza dahil olduğu 1990’lı yıllara ve şimdiye kadar bilişim teknolojilerinde baş döndürücü değişimler olmuştur. Bu değişimler artık bir rutin haline gelmekte ve her geçen gün bilişim teknolojilerindeki gelişmelere bir yenisini daha eklenmektedir (Badgers, 2021).

2.1. Web Dönemleri

Web teknolojisi, bilgisayarların biçimlendirme dilleri ve multimedya paketleri kullanılarak birbirleriyle iletişim kurdukları araçlar olarak tanımlanabilir. Kullanıcılara, web siteleri gibi barındırılan bilgilerle etkileşim kurmanın bir yolunu sunmaktadır (Patil ve Surwade, 2018). İnternet teknolojilerindeki gelişmeler kendi içinde yeni dönemler oluşturmuştur. 1990’lı yıllardaki Web 1.0 teknolojisinden sonra 2000’li yıllardan itibaren Web 2.0 teknolojisi, 2010 yılından itibaren Web 3.0 ve 2020 yılından itibaren de Web 4.0 hayatımıza girmiştir (Badgers, 2021). 1990’lı yıllarda etkili olan bu dönem internetin en ilkel dönemleri olarak ifade edilmektedir. Kullanıcılar sadece gözlemci niteliğindedir herhangi bir içerik üretme imkanı bulunmamaktadır. İçerikler salt okunur düzeydedir (Badgers, 2021). Bu dönemde bilgisayar ve internet teknolojisine erişim kolaylaştığı için kullanıcı sayılarında artış meydana gelmiştir. Kullanıcılar mevcut bilgileri tüketmekle sınırlandırılmış, bilgi üretme ve sunma imkanı yoktur (Gökdemir, 2020a). URL, HTML ve http gibi temel web protokollerinden oluşan Web 1.0 döneminin genel özellikleri şunlardır (Choudhury, 2014):

- Kullanıcılar okuyucu rolündedir
- Statik web sayfaları içerir ve temel köprü metni biçimlendirme dilini kullanır
- Çevrimiçi içerik üretilir ve herhangi bir zamanda kullanıcıya sunulur
- Web 1.0 sayfaları yalnızca insanlar (web okuyucuları) tarafından anlaşılabilir, makine uyumlu içeriğe sahip değildir
- Dinamik temsil eksikliği bulunur. Yani dinamik içerik üretebilme imkanı bulunmamakta, yalnızca statik bilgi edinilirdi.

Web 2.0 kullanıcı odaklı, daha katılımcı ve internetinin popüleritesinin arttığı ikinci dönemdir. Bu dönemde kullanıcılar içerik üretebilir ve bağlantı kurabilir duruma

gelmiştir. Bu dönemde kullanıcılar pasif okuyucu durumundan aktif etkileşim kurabilir ve içerik üretebilir hale geldiği için bu döneme sosyal web de denmiştir (Badgers, 2021). Tüm sosyal ağların, sitelerin ve mobil uygulamaların birçoğu bu dönemde ortaya çıkmıştır. Youtube, Facebook, Instagram ve Twitter gibi mecraların oluşması Web 2.0 dönemiyle birlikte mümkün olabilmiştir (Gökdemir, 2020a). Sosyal ağların ortaya çıkması ciddi miktarda bilgi akışının sağlanmasına neden olmuştur. Akıllı telefonların ortaya çıkmasıyla kullanıcı sayıları artmıştır. Böylece Web 2.0 ortamının kullanım alanları artmıştır. Kullanıcılar paylaştıkları materyallerle Web 2.0 ortamının parçası olmuşlardır (Ersöz, 2020).

Semantik web olarak da adlandırılan Web 3.0 dönemi 2010 yılından günümüze kadar gelen dönemi kapsamaktadır. Web 3.0 dönemi dünyadaki datayı tek platformda toplayan ve web üzerinden, bilgisayar aracılığıyla tek merkezden yönetilmesine imkan veren uygulamadır (Ersöz, 2020). Bu dönemi Web 2.0'dan ayıran en önemli unsur kontrolün insandan algoritmalarla geçmesi olmuştur. Web 3.0 döneminde, yazılımlar ve yapay zekadan yararlanılarak internetkullanıcılarına daha iyi bir deneyimin yaşatılması amaçlanmıştır (Gökdemir, 2020a).

Web 3.0 dönemiyle birlikte pazarlama ve reklam alanında kolaylaştırıcı yenilikler ortaya çıkmış ve tüketiciye, kişiselleştirilmiş mesajlar verilebilme imkanı oluşmuştur. Algoritmalar ve datalar sayesinde tüketicinin kişisel beğenileri, sürekli ziyaret edilen mekanlar, arama motorlarına girdiği veriler ve sosyal medyada yaptığı beğeniler gibi web etkinlikleri toplanarak kişiselleştirilmiş reklamlar, tüketicinin eğilimine göre sunulabilmektedir (Gökdemir, 2020a). Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 arasındaki temel fark, Web 1.0'ın üretici, Web 2.0'in içerik yaratıcılığı konusunda salt okunur web olarak kabul edilmesi ve Web 3.0'ın ise bağlantılı veri kümeleri üzerinden işlemesidir.

Web 4.0, 2020 yılından itibaren hayatımıza giren son dönemin 2030 yılına kadar devam edeceği öngörülmektedir. Bu dönem ile birlikte, yapay zekanın kullanıcılar üzerinde daha fazla etkili olması beklenmektedir. Web 4.0 dönemin vaat ettiği en büyük yenilik arttırılmış sanal gerçeklik ve etkin yapay zekadır (Turk Net, 2022). Sanal gerçeklikler, hologramlar ve tüm ev aletlerinin internet erişimine sahip olacağı birdönem yaratılmıştır. Web 4.0, makinelerin internet içeriklerinin anlama ve yorumlama kapasitesine sahip olarak en yüksek verim elde edilebileceği bir yapıyı ifade etmektedir.

Gelişmiş yapay zeka sayesinde daha kişiselleştirilmiş içeriklerin üretilmesi mümkün kılınmıştır. Web 4.0 dönemi ile bulut bilişim sisteminin artması ve veri depolama internet tabanının kullanımının yoğunlaşması, verimli bir kullanım için yüksek hızlı bir alt yapıya

gereksinim duyulması da beklenmektedir (Badgers, 2021). Web 4.0 bireyler ve yapay zeka arasındaki iletişimi de etkilemesi beklenmektedir. Bireyler kendilerini daha iyi anlayan yapay zekalarla iletişim kurarak daha üst seviyede etkileşime geçilmesi muhtemeldir (BWA Dijital, 2022).

2.2. Geleneksel Medya ve Sosyal Medya

2.2.1. Geleneksel Medya

Geleneksel medya, tek taraflı iletişimin olduğu gazete, radyo ve televizyon gibi araçlarla kitlelere ulaşılabilen medya türüdür. Kitleler tüketici konumundadır. İçerikler kitlelerin tüketimi için hazırlanır. Ölçüm aracı reyting ve tirajlardır (Uçar, 2017). Dijital ortamlardaki kullanıcı artışına karşın geleneksel medya etkisini devam ettirmektedir. Geleneksel medya kullanıcı sayısı halen fazladır. Bu nedenle örgütler geleneksel medya araçlarını kullanmaya devam etmektedir. Geleneksel medya ve yeni medya etkileşim halinde olabildiğinden eş güdümlü bir yaklaşım sergilemek faydalıdır (Koçyiğit, 2017: 252).

2.2.2. Sosyal Medya

Sosyal medya kavramı kullanıcıların bilgi edinme, topluluk oluşturma, mesajlaşma ve paylaşımda bulunma gibi etkinlikleri yürüttüğü dijital iletişim platformu olarak tanımlanabilir. Sosyal medya Web 2.0 tabanlı, kullanıcıların etkileşim halinde olduğu dijital ortamlardır. Sosyal medya kavramı 2000’li yıllardan itibaren hayatımıza girmiştir. Bu yeni dijital ortam aynı anda reklam, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülebileceği platformlar haline gelmiştir (Güçdemir, 2017: 15). Kullanıcılara amaçları doğrultusunda video, fotoğraf gibi içerikleri paylaşma imkanı vermesi ve milyonlarca kişiye ulaşabilmesi açısından hem kurumlar hem de bireyler açısından ideal platform olma özelliği taşımaktadır. Sanal platformlar, sürekli güncellenmesi ve hedef kitleyle hızlı bilgi akışı sağlayabilmesi nedeniyle örgütler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Akmeşe, 2020: 178). Sosyal medya ile ilgili tanımların ortak noktaları şöyle sıralanabilir (Güçdemir, 2017: 15):

- İçeriğini kullanıcıların oluşturduğu sanal platformlardır
- Sosyal içeriklerin üretildiği web siteleridir
- Online olarak katılım sağlanan ortamlardır
- Paylaşım yapan sanal toplulukların bulunduğu dijital ortamlardır.

Sosyal medya ve sosyal ağ kavramları çoğunlukla karıştırılmaktadır. Sosyal medya

kullanıcılar tarafından düşünceleri, haberleri ve olayları paylaşmak, etkileşim oluşturmak için kullanılan dijital ortamdır. Sosyal ağlar ise dijital gruplardır (Baldwin, 2021).

2.2.3. Sosyal Ağlar

Sosyal paylaşım ağları, tek bir ortak kaynaktan bağlantı kuran insan toplulukları olarak tanımlanabilir. Bu ağlar profil hesabı oluşturmaya imkan vermektedir. Kişilerin birbirleriyle kolayca iletişim kurmasına imkan tanınmaktadır. Sosyal ağların kullanıcılara sundukları (Güçdemir, 2017: 26):

- Profil oluşturmak
- Diğer kullanıcılar ile bağlantı kurmak
- Birbirlerinin içeriklerine bakmak

Sosyal ağ türleri olarak kişisel hesaplar ve medya paylaşım ağları ayırt edilir. Kişisel hesaplar, kullanıcıların birbirleriyle etkileşim kurmak ve düşüncelerini paylaşmak için kullandıkları profillerdir. Odak nokta kullanıcılarıdır. Kişisel hesaplar kullanıcıların birbirlerini tanımasını kolaylaştırmaktır. Facebook ve LinkedIn örnek olarak gösterilebilir. Medya paylaşım ağları içerik odaklıdır. Örneğin Youtube'da ana etkileşim videolar üzerindendir. Diğer içerik odaklı paylaşım ağları Instagram ve Tiktok örnek gösterilebilir. Twitch gibi akış platformları bu kategorinin bir alt kümesi olarak kabul edilir. Ortak topluluk ağlarının odak noktası ise bir blog forumu gibi derinlemesine tartışmadır. Topluluklar genellikle belirli konular etrafında oluşur. Reddit, topluluk tabanlı ağlara örnek gösterilebilir (Lutkevitch, 2021).

Kullanılan birçok sosyal ağ olmasına rağmen en çok kullanımda Twitter Facebook, Instagram, Youtube gibi sosyal ağlar başı çekmektedir. Sosyal medya istatistiklerine göre Türkiye'de 69,9 milyon internet kullanıcısı (toplumun yüzde 82'si), 68,9 milyon sosyal medya kullanıcısı (toplumun yüzde 80,8'i) vardır (Data Reportal, 2022).

2.2.3.1. Facebook

İlk kurulan sosyal ağlardan Facebook 2004 yılında Mark Zuckerberg tarafından Harvard öğrencileri için kurulmuştur. O dönem için yalnızca Harvard öğrencilerinin ulaşabildiği platformun 2006 yılında tüm kullanıcıların üye olabileceği bir platform haline gelerek kullanıcı sayısında kırılma yaşamıştır (Gökdemir, 2020b). Kullanıcı sayısı 1.939 milyar kişiye ulaşmıştır. Facebook temel olarak duvar üzerinden düşüncelerin, resim ve videoların paylaşılmasına imkan veren ve çoklu ortam üzerinden bağlantı imkanı sağlayan çevrimiçi bir platformdur (Güçdemir, 2017: 28). Ocak 2022 verilerine göre Türkiye'de

34,40 milyon Facebook kullanıcısı vardır, bu kişilerin yüzde 65,6'sı erkek, yüzde 34,4'ü kadındır (Data Reportal, 2022).

2.2.3.2. Youtube

Youtube, Paypal çalışanları olan Steve Chen, Jawed Karim ve Chad Hurley tarafından kurulmuştur. 2006 yılında Google tarafından satın alınmıştır. Broadcast yourself (Kendin yayınla) sloganıyla yola çıkan Youtube, bugün en çok kullanılan video paylaşım sitesidir (Güçdemir, 2017: 27). 2022 başlarında Türkiye’de kullanıcı sayısı 57,4 milyondur. Kullanıcıların yüzde 49,3'ü kadın, yüzde 50,7'si erkektir. İnternet kullanıcılarının yüzde 82,1'i aynı zamanda Youtube kullanıcısıdır (Data Reportal, 2022).

2.2.3.3. Twitter

Twitter, 14 kişilik arkadaş grubu tarafından San Francisco’da kurulmuştur. İlk etapta grubun mesajlaşma işleminin web üzerinden gerçekleştirilmesi fikri ile oluşmuştur (Koçoğlu, 2018a). Mikroblog sitesi Twitter, kullanıcıların ilgi alanlarına yönelik konular hakkında güncel bilgiler edinmesini sağlayan dijital bir platformdur. Twitter kullanıcılarına anlık olarak her yerden iletişim kurma olanağı sağlamaktadır. Bunun haricinde kullanıcılara içerik paylaşma, paylaşılan içerikleri düzenleme ve kaldırma imkanı sağlamaktadır (Güçdemir, 2017: 29). Twitter bireysel anlamda iletişim ve düşünce aktarımı amacıyla kullanıldığı gibi, Kurumlar bu mecraayı iletişim, reklam, tanıtım gibi amaçlarla da kullanabilmektedir. Politikacılar hatta devletler dahi takipçileriyle iletişim aracı olarak Twitter’da iletişim kurabilmektedirler.

Twitter’da temel mantık 140 karakter ile “tweet” adı verilen mesaj ile duygu düşünce ve olayların diğer kullanıcılar ile paylaşılmasıdır. Bunun haricinde karakter sınırlaması kullanıcıları uzun bir şekilde olayı veya düşüncelerini paylaştıkları flood adlı gönderiler paylaşmaya teşvik etmektedir.

Twitter’da kelimenin geçtiği mesaj yoğunluğuna göre sıralama yapan bir sistem mevcuttur. Bu sisteme “Trend Topics” (TT) adı verilir (Güçdemir, 2017: 29). Bu sistemde anahtar kelime ve hashtag aracılığıyla liste oluşur. Hakkında en çok tweet atılan ve tweetlerde en çok kullanılan hashtaglar gündeme girerek TT olmaktadır. Kurumlar veya ilgili çıkar grupları reklam vererek de gündeme gelebilmektedirler. Bunun haricinde bot hesaplar gündemde olan etiketlerin belirlenmesinde etkili olabilmektedirler. Hesapların etkileşim durumu da aynı şekilde TT olma konusunda etkilidir.

Twitter’da başkasının mesajını alıntılarla “Retweet” olarak adlandırılmaktadır. Bu durum tweetlerin etkileşim oranını arttırarak daha fazla kullanıcıya ulaşmasına imkan vermektedir. Retweetler bir bakıma kullanıcıların aynı düşünceyi paylaştıklarını somut

olarak ifade etme aracıdır. # işareti ile ifade edilen sözcük gruplarına ise Hashtag denir. Bu özellik başlık oluşturmak veya aramak için kullanılmaktadır. Bu özellik ile beraber doğru hedef kitleye ulaşım kolaylaşmaktadır (Koçoğlu, 2018b). Şubat 2022 reklam verilerine göre Türkiye’de 16.10 milyon Twitter kullanıcısı vardır (Data Reportal, 2022).

2.2.3.4. Instagram

2010 yılında Iphone için kurulan fotoğraf ve video paylaşma uygulamasıdır. Kevin Systrom ve Mike Krieger tarafından kurulmuştur (Güçdemir, 2017: 30). Kullanıcıların kolayca ve hızlı bir şekilde fotoğraf paylaşmasına imkân vermektedir. Hikâye özelliği ile 24 saatlik fotoğraf video veya durum paylaşımı yapılabilmektedir. Keşfet özelliği ile ilgi alanlarına göre içerikler kullanıcıya sunulmaktadır. Canlı yayın açabilme ve mesajlaşma özelliğine de sahiptir. Reklam verme, ürün tanıtımı ve Instagram üzerinden satış yapılabilmesi platformun e-ticaret özelliğini göstermektedir (Koçoğlu, 2018c). Kullanıcılar, uygulamada paylaşılan fotoğraf ve videoları efektler aracılığıyla düzenleyerek daha çekici hale getirebilirler. Kurumlar açısından da hedef kitleye görsel araçla ulaşabilme özelliği hedef kitlelerle daha etkin iletişim imkânı sunmaktadır (Güçdemir, 2015: 50). Şubat 2022 verilerine göre Türkiye’de 53.15 milyon Instagram kullanıcısı bulunmaktadır. Kullanıcıların yüzde 44,5’i kadın ve yüzde 55,5’i ise erkektir (Data Reportal, 2022).

2.2.3.5. TikTok

TikTok, Çinli Bytedance teknoloji şirketi tarafından 2016 yılında piyasaya sürülmüştür. Bu dijital platformda ana içerikler kullanıcılar tarafından oluşturulan 15 saniyelik videolardan oluşmaktadır. İçeriklerin temaları dans, klip ve eğlence ağırlıklıdır (Marketing Türkiye, 2021). Bytedata 2022 reklam verilerine göre uygulamanın Türkiye’de 18 yaş üzeri 26.56 milyon kullanıcısı bulunmaktadır. Kullanıcıların yüzde 36,5’i kadın ve yüzde 63,5’i erkektir (Data Reportal, 2022).

2.2.3.6. LinkedIn

Profesyonel iş insanları için geliştirilen bir sosyal platformdur. Aralık 2002 yılında kurulmuş ve resmi olarak 2003 yılında kullanıma girmiştir. Dünyadaki meslek profesyonellerinin verimli ve başarılı olması için iletişim ortamı oluşturmayı ve iş piyasasındaki her kesime fırsat sunmayı amaçlamaktadır. 2016 yılında Microsoft tarafından satın alınmıştır. Dünya çapında 200 ülkede 774 milyondan fazla üyesi bulunmaktadır (LinkedIn, 2022). Türkiye’de Şubat 2022’de 12 milyon üyesi vardır. Üyelerin yüzde 34’ü

kadın yüzde 66'sı erkektir. (Data Reportal, 2022).

2.3. Kriz İletişiminde Sessizlik Stratejisi

2.3.1. İletişimde Sessizlik

İnsanlık var olduğu süre içerisinde diğer insanlarla ve çevresiyle sürekli iletişim içerisinde. İnsanlar birbirlerine sözlü ve sözsüz biçimde mesaj iletim süreci içerisinde bulunmaktadır. Anlam alışverişinin bulunduğu bütün durumlarda iletişim sürmektedir. Bireylerin birbirleriyle iletişimden kaçınması da bir iletişim türü olarak tanımlanabilir (Cüceloğlu, 2021: 45).

Sessizlik Türk Dil Kurumu (2022b) Sözlüklerine göre sükût, ortalıkta gürültü olmama durumu olarak tanımlanmaktadır. İletişim anlamında sessizlik iletişimden kaçınarak, susarak veya onaylayarak yapılan bir iletişim türüdür. Bu açıdan anlamlı bir iletişim seçeneğidir (Erdoğan, 1997). Sessiz kalmak iletişim sürecinde başarılı bir stratejik unsur olabilmektedir. Kimi durumlarda iletişimi sürdürmek, cevap vermek olumsuz giden durumu kötüleştirebilmekte ve olumlu durumun etkisini azaltabilmektedir. Bu tip durumlarda en etkili yöntem yanıt vermemek olabilmektedir. Bu strateji sonucu ilgili konu gündemden düşerek unutulur ve olumsuz durum en az zararla atlatma imkanı olabilir (Uluslan, 2022).

2.3.2. Kriz İletişimde Stratejik Sessizlik

Kriz iletişim literatüründe sessizlik stratejisi ve sessizliğin etkisi üzerine çok az sayıda çalışma yapılmıştır (Le vd., 2019: 162).

Bir krizi daha da kötüleştirebilecek eleştirilerden veya soruşturmalardan kaçınmak için bazı örgütler "yorum yok" ibaresini kullanarak medya sorgularından, söylentilerden ve spekülasyonlardan kaçınmak için sessiz kalarak kasıtlı sessizlik stratejisini uygulamaktadır. Woon ve Pang, (2017: 335) yaptıkları çalışmada sessizliği bir kurumun yöneltilen soru ve konulara açık ve yeterli yanıtlar vermemesi veya iletişim eksikliği olarak tanımlamaktadır.

2.3.2.1. Doğal ve Stratejik Sessizlikler

Doğal sessizlik, bir kuruluşun gerekli bilgileri hızlı bir şekilde elde etmesini ve paydaşlara açıklamasını engelleyen olumsuz durumlardan, engellerden ve sınırlamalardan kaynaklanması olarak tanımlanır (Penuel vd. 2013).

Jensen (1973), sessizliğin beş ikili işleve hizmet ettiğini öne sürmektedir:

- 1) insanları bir araya getirebilir ve/veya uzaklaştırır;
- 2) insanlara zarar verebilir ve/veya iyileştirebilir;

3) bilgi sağlar ve/veya gizler;
 4) derin düşünceye ve/veya düşüncesizliğe işaret eder;
 5) onayı ve/veya karşı çıkmayı ifade eder. Analizimiz, işyerindeki adaletsizlik bağlamlarında sezgisel ve daha az ölçüde ampirik alaka düzeyi için büyük ölçüde son üç işlevden yararlanıyor. Çakıcı'ya (2007: 149) göre kurumsal sessizlik araştırmalarında sessizliğin yukarıda ifade edilen üçüncü, dördüncü ve beşinci anlamları üzerine odaklanılmakta ve sessizlik amaçlı ve kasıtlı bir davranış olarak irdelenmektedir. Webster's Collegiate Sözlüğü'nde ise sessizliğin beş ayrı ama ilişkili anlamı tanımlanır (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- 1) sessiz kalma durumu veya olgusu; konuşmaktan veya gürültü yapmaktan kaçınmak
- 2) herhangi bir sesin veya gürültünün olmaması
- 3) bilgi vermeme veya bahsetmeme
- 4) iletişim veya yazma yetersizliği ve
- 5) unutulma veya bilinmezlik

Stratejik sessizlik, sanılanın aksine, kurum tarafından planlı ve tasarlanmış bir şekilde yürütülen iletişim faaliyetidir. Kurumun paydaşlarla kasıtlı olarak iletişim kurmaması durumudur (Brummett, 1980 akt Bevanda ve Bijaksic, 2020). Bu strateji kasıtlı veya kasıtsız bir şekilde uygulanabilmektedir. Kasıtsız sessizlik doğal bir biçimde oluşan sessizlik durumudur. Kurumun krizle ilgili önemli bilgileri paydaşlara hızlı bir şekilde ulaşmasını ve yayılmasını engelleyen olumsuz durumlardan kaynaklanmaktadır. Kısaca doğal sessizlik, örgütün sessiz kalmaktan başka seçeneği olmadığında ortaya çıkmaktadır. Buna karşın stratejik sessizlik kasıtlı şekilde yapılan bir eylemdir

2.3.2.2. Yapılan Araştırmalar

Kuşay (2005), *Kriz İletişimde İnternetin Etkisi* adlı çalışmasında ülkemizde kriz iletişiminde internet etkisini tespit etmek amacıyla İBB ve bağlı belediyelere anket çalışması yapmış ve yeni rakı sahte içki krizi örnek olay olarak incelemiştir.

Bayraktar (2013), *Sosyal Medyanın Kriz İletişim Aracı Olarak Kullanımı* adlı çalışmasında kurumların geçmişte yaşadığı krizleri örnek alarak incelemiştir. Başarıyla atlatılmış krizlerde hız, şeffaflık, diyalog gibi unsurların önemine dikkat çemiştir.

Akbulut (2016), krize verilen yanıt stratejilerinin, örgütün itibarına ve paydaşların örgütün krizdeki algılanan sorumluluk düzeyine etkisini tespit etmek amacıyla durumsal kriz iletişim teorisi temelinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada 316 katılımcı üzerinden kurmaca senaryo ve yarı deneysel yöntem tercih edilmiştir. Araştırmacının edindiği sonuçlara göre kurum-paydaş ilişkisinin krizdeki sorumluluk atfına ters orantılı etkisi

olduğu bulunmuştur. Kurumun iletişimini olumlu bulanların olumsuz bulanlara göre daha az sorumluluk atfettiği tespit edilmiştir. Seçilen stratejiden bağımsız olarak kurum-paydaş ilişkisini olumsuz değerlendirenlerin olumlu değerlendirenlere göre krizden kurumu sorumlu tutma eğilimi daha yüksek olabilmektedir. Bulgulara göre suçu başkasına atma yönetimi diğer yöntemlere göre kurumun sorumlu tutulma ihtimalini arttırmaktadır.

Der (2017), retoriksel arena kuramı çerçevesinde metro turizm krizini incelemiştir. Çok sesli ortamı yansıtmak amacıyla krize yönelik tepkiler analiz edilmiş ve sonuç olarak krizlerin birden fazla iletişim unsuru içermesi sebebiyle kurumla sınırlı kalmadığı bulunmuştur.

Yenice vd. (2018) krizin itibar üzerindeki etkisini araştırmak için durumsal kriz iletişimi teorisindeki krize yanıt stratejileri ile sosyal medyadaki kriz iletişimini birlikte değerlendirmiş, içerik analizi ve keşifsel analiz yöntemini kullanmışlardır. Ulaştıkları sonucun krize yanıt stratejilerinin krize karşı etkili olduğunu tespit etmişler, fakat sosyal medyaya uygulamasında yetersizliklerin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Kılınç ve Bayçu (2020), yaptıkları araştırmada kriz türü ve yanıt stratejilerinin satın almadavranışına etkisini incelemiş duygu ve kültür boyutlarına odaklanmış ve belirsizlikten kaçma boyutu açısından incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre satın alma davranışının kriz türüne göre bir farklılık göstermediği fakat yanıt stratejisine göre farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Kriz türünün ve yanıt stratejisinin satın alma davranışına etkisi olmadığını fakat duygular üzerinde anlamlı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Yaptıkları odak grup görüşmelerinin tematik analizlerinde “bilgi eksikliği”, “olay öncesi kontrol”, “olay sonrası süreç”, “özür dileme” ve “güven” beş farklı temaya rastlamışlardır.

Yıldırım (2022), Temmuz-Ağustos 2021 döneminde meydana gelen orman yangınları sırasında Orman Genel Müdürlüğü’nün sosyal medyadan yürüttüğü iletişimi incelemiştir. Kurumun Twitter mesajlarını durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde bir kod cetveli oluşturarak içerik analizi yöntemiyle incelemiştir. Elde ettiği bulgulara göre kurum Twitter’ı etkin kullanmış fakat tek yönlü iletişimi tercih etmiştir. Yıldırım’a göre bu durum kurumun iki yönlü iletişimin etkili yönlerinden faydalanmasına engel olmuştur. Kurum olumsuz imajdan kaçınmak için destekleme stratejisini kullanmıştır. Paydaşların empatik yönlerini hedefleyerek toplumsal tepkiyi azaltmayı ve desteği arttırmayı hedeflemiştir.

Ağca (2021) çalışmasında Dardanel firmasının sosyal medyada yaşadığı krizi ele almıştır. Nitel araştırmalardan örnek olay analizi yöntemini, krizi durumsal kriz iletişim teorisi çerçevesinde konuyu ele almıştır. Sonuç olarak kurumun krizi yönetemediğini ve itibar kaybına uğradığını tespit etmiştir.

Yasa (2021) Covid 19 temalı reklamlara karşı izleyici tutumlarını inceldiği araştırmasında reklamlarda nen beğenilen noktaların duygular olduğunu ve ana unsurun ise milli duygular olduğunu tespit etmiştir. İzleyicilerin markalardan beklentilerinin, duyarlı olmaları ve içinde bulundukları dönemde destekleyici faaliyetler yürütmeleri olduğunu belirtmiştir. Araştırmasında nicel içerik analizi yöntemini kullanmıştır.

Aydın (2019) Çalışmasında pınar krizini örnek alarak markanın kriz iletişimini yönetme biçimini ele almıştır. Tek durum analizini kullanmıştır. Çalışmaya Coombs'un imaj restorasyonu kuramı ile yaklaşmıştır. Sonuç olarak kurumun destekleme ve onarma yönlü bir yaklaşım sergilediğini tespit etmiştir.

Demir, Karakaya ve Sümer (2018), krize yanıt stratejilerinden özür, anlayış ve bilgilendirme yaklaşımları arasında kurumsal itibar, güven ve davranışsal niyet açısından fark olup olmadığını araştırmışlardır. Alan araştırması yöntemiyle 1080 Facebook kullanıcısı üniversite öğrencisini araştırmalarına dahil etmişlerdir. Sonuç olarak fark yaratan stratejinin anlayış stratejisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu stratejiye mazur kalan katılımcıların diğer stratejilere maruz kalanlara göre daha az itibar, güven ve davranışsal niyete sahip olduklarını ortaya koymuşlardır ve bu stratejinin daha az tercih edilmesini önermişlerdir.

Ürkmez (2020) Dijital aktivizmi konu aldığı çalışmasında Watson krizini bireylerin markaya yönelik sosyal medya üzerinden örgütlenmesini araştırmıştır. #watsonboykot hashtag, ile atılan 200 tweeti incelemiş ve sonuç olarak dijital aktivistlerin somut olarak harekete geçerek geleneksel aktivizmi destekleyebildiklerini tespit etmiştir.

Kuşay (2017) alışveriş merkezlerinin (AVM) olası krizlere yönelik kriz iletişim stratejilerini irdelemiştir. Yapılan görüşmelere göre AVM yöneticilerinin kriz anlarında açıklama yapma ve çift yönlü iletişim konularında kapalı bir iletişim stratejisi izledikleri bulgulanmıştır. Kriz sonrası yapılan medya izleme sonuçlarına göre ise duruma göre sessiz kalma stratejisinin devamlılığı, medya ilişkileri, uzmanlardan bilimsel destek alma ya da sosyal medya üzerinden iletişim kurdukları tespit edilmiştir. Hedef kitlelere yönelik yapılacak sosyal medya paylaşımlarının kötü niyetle değerlendirilmesiyle olayın büyümesine neden olacağı düşüncesi yöneticilerin kriz iletişimindeki sessizlik stratejisine açıklık sunmaktadır.

Le vd. (2018), sessizlik stratejisinin uygulanabilirliğini tartışmışlardır. Sessizliğin kurumlar tarafından nasıl benimsendiğini, sürdürüldüğünü ve bozulduğunu incelemek için sekiz uluslararası örneği analiz etmişlerdir. Bulgularında üç temel tipoloji tespit etmişlerdir. Bunlar: Bu stratejilerden gizlenme ve kaçınmanın kriz sürecini olumsuz etkilediği ve

sessizlik sürecinin zorunlu olarak bozulduğu durumlarda krizin kurum imajına olumsuz etkisinin arttığını gözlemlemişlerdir. Geciktirme stratejisi ise planlandığı gibi sürdürülüp planlı şekilde bozulduğunda örgütsel imajın olumlu yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Vanzetto, (2016) vaka çalışması olarak Volkswagen'in yaşadığı emisyon krizini ele almıştır. Kurumun krize tepkisini, sosyal medya üzerinden takip ederek kullanıcıların sosyal medyadaki tepkilerini araştırmıştır. Vanzetto'ya göre kurum ilk başlarda tam sessizlik stratejisini benimseyerek yanıt stratejilerinde başarısız olmuştur. Sonuca göre krizin kötü yönetimi kurumun itibarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, sosyal medyayı sürekli izlemek ve yanıt vermeye hazır olmak önemli bir noktadır. Sessizlik stratejisinin bir sonucu olarak kurumun paydaşlarının krizin ilk zamanlarında habersiz olması, kuruma yönelik geriye dönük eleştirilerin gelmesine neden olduğunu ve kuruma olan güveni sarstığını tespit etmiştir.

Kendall (2018), krizde çevrimiçi kamu algısının rolünü ve sosyal medyanın kriz iletişim stratejilerini nasıl bozduğunu daha iyi anlamak amacıyla bir çalışma yapmıştır çalışmasında örnek vaka analizi yönetimini kullanmıştır. Vaka çalışması olarak 9 Nisan 2017'de United Airlines, Twitter'da bir yolcunun uçaktan zorla çıkarıldığını gösteren bir video paylaşıldıktan sonra sosyal medya kullanıcılarının küresel ölçekte tepkisine maruz kalmasını ele almıştır. Tweetleri Coombs'un Durumsal Kriz iletişimi teorisi çerçevesinde incelemiştir. Bulgularına göre sosyal medyanın kriz iletişimini etkilemektedir ve katılımcı çevrimiçi halkla daha etkili bir şekilde etkileşime girmek için kriz iletişiminde değişim gerektiğini göstermektedir. Sosyal medyanın doğrudan strateji değişikliği yapıp yapmadığı açık olmasa da, çevrimiçi platformlar inkar edilemez bir şekilde bir krizi çevreleyen bilgilerin gönderilmesinde ve alınmasında itici bir güçtür ve halkın krize yeni yollarla katılmasına imkan tanımaktadır. Kendall'a göre kurumlar paydaş algısını göz önünde bulundurarak, daha etkili kriz stratejilerini daha iyi öngörebilir ve hazırlayabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAYDÖNER VE KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

3.1. Baydöner Hakkında

Baydöner, Türkiye ve Irak'ta 110 şubesi ve bin 400 çalışanıyla yaklaşık 800 milyon liralık bir restoran zinciridir (Ervin, 2021). Şirket kurucusu Levent Yılmaz, eczacılık fakültesi mezunu olup pazarlama, denizcilik ve inşaat gibi çeşitli sektörlerde faaliyetlerde bulunmuştur.

Sosyal medyayı aktif olarak kullanan kurumun resmi Facebook, Instagram, Twitter, YouTube ve LinkedIn hesapları bulunmaktadır (Baydöner, 2022). Kurumun;

- <https://www.facebook.com/baydonerturkiye> hesabını 80.126 kişi takip ediyor,
- https://twitter.com/bay_doner hesabını 18.211 takipçi,
- <https://www.instagram.com/baydoner/> hesabında 1.142 gönderi ve 9.946 takipçi,
- <https://www.youtube.com/channel/UC3TFhgJVN9tVDOFVACHuD3g> kanalında 1.530 abone ve
- <https://www.linkedin.com/company/baydoner/> hesabında ise 1.401 takipçisi vardır (Social Blade, 2022).

Kurumun hedef kitlesi AVM'lerde alışveriş yapan ve AVM'lerdeki restoranları tercih edebilen A-B grubu ekonomik sınıftır. Kurum, reklam ve iletişim içeriklerini bu hedef kitlenin özellikleri doğrultusunda oluşturmaktadır.



Görsel 3.1. Her Salı Anneler Günü Paylaşımı

Baydöner'in her Salı anneler günü etkinliği adıyla paylaştığı görselde kadın imajı modern seküler yaşam biçimini yansıtan biçimde sunulduğu ve hedef kitlesine uygun olarak düzenlendiği söylenebilir. Görselde arka fon beyaz ve ürün logolarını yansıtacak biçimde sunulduğu görülmektedir.



Görsel 3.2. Mutlu Bayramlar Paylaşımı

Görseldeki bayram mesajında modern, genç ve iki çocuklu bir aile imajı paylaşılmaktadır. Aile, AVM içinde mutlu bir görüntü vermektedir. Ürün paylaşımı yapılmamıştır. Ürünün logosuna vurgu yapan renkler dikkat çekmektedir. Görsel, kurumun hedef kitlesine hitap eden detaylarla oluşturulduğu görülmektedir.



Görsel 3.3. Sizi Coss Özledik

Görselde genç, modern ve çocuklu bir aile imajı paylaşılmaktadır. Aile, AVM içinde mutlu bir görüntü vermektedir. Arka planda restoranın görüntüsü bulanık şekilde verilmiştir. Ön planda yerleştirilen ürün dikkat çekmektedir.



Görsel 3.4. Dünya Kadınlar Günü Kutlu Olsun

Görselde kadınlar günü kutlama mesajı paylaşılmaktadır. Görselde kadın imajı, çocuk-genç-yaşlı biçimde yine modern toplumda seküler yaşam biçimine sahip bir görüntü içerisinde sunulduğu görülmektedir. Arka fon olarak ürün logosuna uygun beyaz fon ve kırmızı yazılar tercih edilmiştir.



Görsel 3.5. Babalar Günü Kutlu Olsun

Görselde restoran önünde baba ve kızın mutlu bir paylaşımı yapılmıştır.

Kurum, reklam ve iletişim içeriklerini A-B grubunun özelliklerine göre oluşturmuştur. Ayrıca şubelerin daha çok AVM'lerde bulunması, görsellerde gösterilmektedir.

Baydöner 8 Nisan 2022 tarihinde "Dertsiz Masa Örtüsü" isimli 00:48 saniyelik bir reklam filmi yayınlamıştır. Kısa sürede sosyal medyada popüler hale gelen reklam Twitter'da gündem olmuştur. Reklamın amacından sapıp siyasi bir gündem konusu olması sebebiyle kurum reklamı kısa süre içerisinde hesaplarından kaldırmış ve geleneksel medyada da yayınlamamıştır. Reklamın kaldırılmasının ardından bu kez de reklamın kaldırılması ile ilgili paylaşımlar Twitter'da gündem olmuştur.

3.2. Baydöner Reklam Krizinde Ne Olmuştur

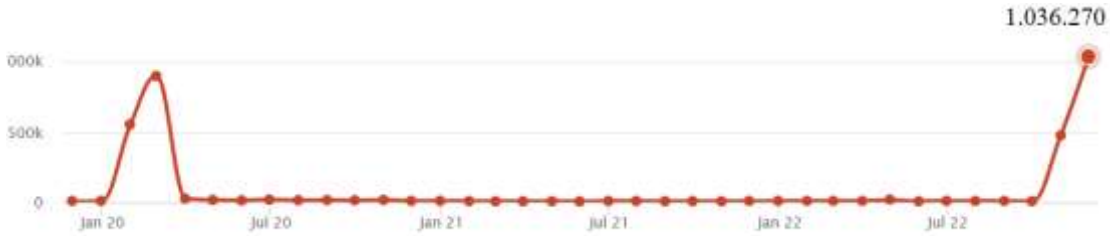
“Dertsiz Masa Örtüsü” ismiyle yayınlanan reklamın kısa bir süre sonra silinmesi olay sosyal medyada olay olmuştur. Reklam yayınlandıktan sonra kuruma tepki ve destek yorumları bir arada gelmeye başlamıştır. Reklam amacından saparak muhalif bir reklam olarak algılanmıştır. Yapılan paylaşımlar özellikle Twitter ve Youtube mecralarında yaşanmıştır. Reklam yorumların kısa sürede hızla artması ve siyasi yorumlara sebep olabileceği düşüncesi kurum reklamı tüm yayın platformlarından kaldırmıştır. Reklam metni:

Bütün kış karanlıkta kalktık demeyelim de, alış alış uyandık diyelim. Herkes yurt dışına taşındı demeyelim de, Avrupalı çok tanıdığım var ya diyelim. Yaa ligin bile tadı kalmadı demeyelim, başka hobiler ediniyoruz diyelim yani... şey... Depoyu fulleyelim demeyelim. Bunu kim diyebilir? Trafik kalmadı diyelim. Ayyyyyy demeyelim incinmişiz diyelim. Büyük dertlerimiz var demeyelim de, gündelik dertleri dert edemiyoruz diyelim [Müzik]. Yalnızca onun dertsiz olduğu şu günlerde Baydöner olarak dertleri biraz olsun hafifleten Ramazan sofralarına vesile olabiliyorsak ne mutlu.. Gelin beraber Baydöner’de buluşalım

Olay süresince kurum, yapılan tüm paylaşımlara sessiz kalmayı tercih etmiş ve hiçbir mecra da herhangi bir açıklama veya bilgi paylaşımı yapmamıştır.

3.3. Kriz Döneminde Tweet ve Youtube Analizleri

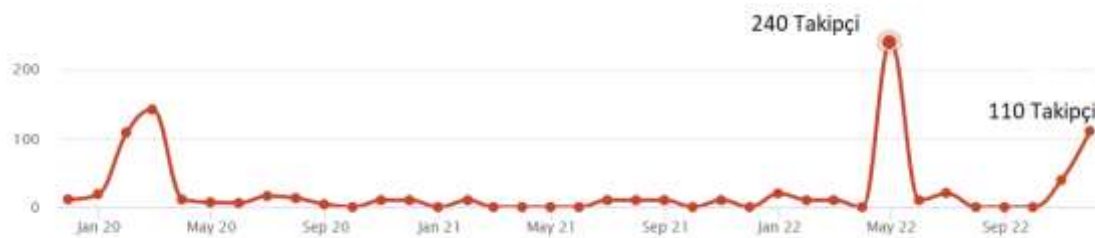
Kurumun kriz sürecindeki takipçi, tweet ve beğeni sayılarına ulaşmak için Social Blade (2022) adlı web sitesine “Baydöner” ismini yazarak elde edilen bilgiler aşağıda sunulmaktadır. Yayınlandığı andan itibaren reklam kısa sürede video 15.766 kez izlenmiştir. Kasım 2022 de ise 1.036.270 kez izlenmiştir.



Şekil 3.1 Baydöner Youtube Reklam İzleme Sayısı

Kaynak: Social Blade (2022).<https://socialblade.com/youtube/c/baydoner/monthly>

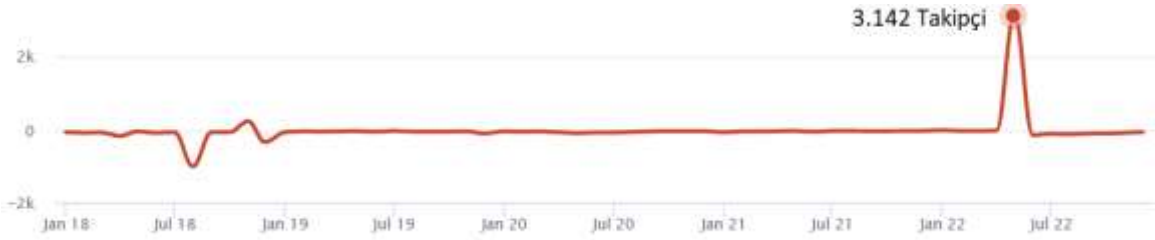
Nisan 2022, Reklamın yayınlandığı haftada kurumun Youtube’da takipçi sayısı 240, Kasım 2022’de ise 110 takipçi artmıştır.



Şekil 3.2 Baydöner Youtube Hesabı Takipçi Artışı

Kaynak: Social Blade (2022).<https://socialblade.com/youtube/c/baydoner/monthly>

Reklamın yayınlandığı Nisan 2022 kurumun Twitter hesabı 3.142 takipçi artmıştır.



Şekil 3.3. Baydöner Twitter Hesabı Takipçi Artışı

Kaynak: Social Blade (2022). <https://socialblade.com/youtube/c/baydoner/monthly>

Baydöner'in Twitter'da toplam takipçi sayısı 7-15 Nisan 2022 arasında 15.715 den 18.957 takipçiye çıkmıştır. Bu dönemden sonra takipçi sayısı azalma eğilimi göstermiştir.



Şekil 1. Baydöner Twitter Haftalık Takipçi Görseli

Kaynak: Social Blade (2022). <https://socialblade.com/youtube/c/baydoner/monthly>

Twitter Trending Archive (2022a) adlı internet sitesine 8. Nisan 2022 tarihi yazılarak ulaşılan analizler aşağıda sunulmaktadır.

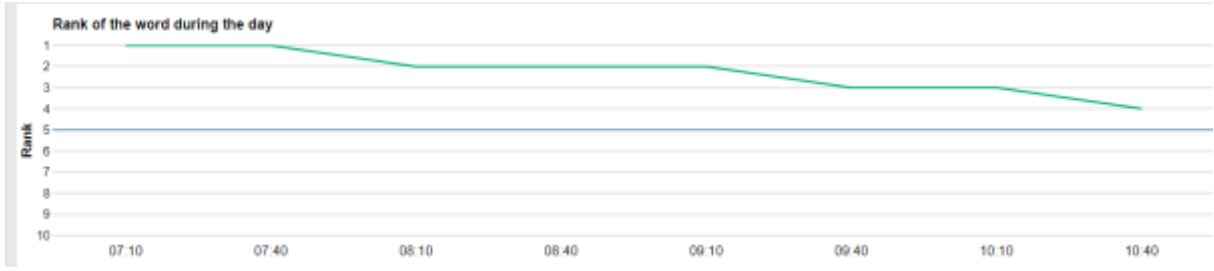
Baydöner 8. Nisan 2022 tarihinde 10.5 saat Trend Topic olmuştur. Saat 11:40'da üçüncü sırada listeye yerleşen kurum, 12:10'da birinci sırada yer almış ve bu durum 12:40, 13:10, 13:40, 14:10, 14:40, 15:10, 15:40, 16:10, 16:40, 17:10, 17:40, 18:10'daki ölçümlerde devam etmiştir. 18:40, 19:10, 19:40, 20:10 ve 20:40'da ikinci sıraya gerilemiş, 21:10'da üçüncü sıra, 21:40'da dördüncü sıraya, ve 22:10'da da yedinci sıraya gerilemiştir. Gün içinde toplam 16.550 tweet atılmıştır.



Şekil 3.4. Baydöner'in 8. Nisan'da Gündemde Kalma Süresi

Kaynak: Twitter Trending Archive (2022a).

Baydöner 9.04.2022 tarihinde ise 3.5 saat Trend Topic olmuş ve toplam 25.614 tweet atılmıştır. Şirket göre daha sonra gündemden çıkmıştır (Twitter Trending Archive, 2022b).



Şekil 3.5. Baydöner'in 9. Nisan'da Gündemde Kalma Süresi

Kaynak: Twitter Trending Archive (2022b).

3.4. Araştırmanın Önemi

İnternet teknolojisinin gelişmesi ve sosyal ağların ortaya çıkışı ile birlikte kişilerin birbirleriyle daha kolay, hızlı ve mesafeleri önemsiz hale getiren bir biçimde iletişim kurması günümüzde sıradan hale gelmiştir. Günümüzde sosyal ağların kullanıcı sayıları dünyada milyarları ülkemizde ise on milyonları aşmıştır ve bu artış katlanarak devam etmektedir. Sosyal medyanın artan bu önemi karşısında kurumların mecraları görmezden gelmesi, gereken önemi vermemesi ve iletişim süreçlerine dahil etmemesi sorunlara yol açabilmektedir. Oluşan kriz sosyal medya ortamında hızla yayılabilir. Krizle ilgili yalan haberler, abartılı yorumlar ve sosyal medyada etkili kişilerin paylaşımları kurumları, kurumun veya temsilcilerinin kötü iletişim yönetimi kurumu ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakabilir.

3.5. Araştırmanın Amacı

Kriz iletişimi kapsamında yapılan bu çalışmanın amacı, bir krizin Twitter'da yükselmesi sonrasında yapılan paylaşımları içerik analizi tekniğiyle inceleyerek durumsal kriz müdahale stratejilerine ve literatüre katkıda bulunmaktır. Vaka çalışması olarak Baydöner'in reklam filmine dair tweetler analiz edilmiştir. Vaka çalışması için literatürde örnek olay çalışması, durum çalışması gibi isimler de kullanılmaktadır (Aytaçlı, 2012; Subaşı ve Okumuş, 2017: 419). Çalışmanın amacından hareketle araştırma soruları aşağıdaki gibi sorulmuştur:

S1: Kurum ne tür bir krizle karşılaşmıştır?

S2: Reklam filmi tweetlere nasıl yansımıştır?

S3: Kurum nasıl bir strateji izlemiştir?

S4: Kurumun izlediği stratejinin etkisi ne olmuştur?

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sorularını cevaplamak ve çalışmanın amacına ulaşmak için nitel araştırma olarak kabul gören vaka analizine başvurulmuştur. İngilizce “case study” olarak bilinen bu analizin özelliği bir tek olayı veya kurumu ayrıntılı olarak incelemektir. Çalışmanın planlanması, verilerin analizi ve değerlendirilmesi diğer alan araştırmalarında olduğu gibidir (Arıkan, 2017: 71).

Durum çalışması türleri büyüklüğüne ve amaçlarına göre ayrılmaktadır. Amaç açısından üç farklı durum söz konusudur; tek araçsal durum çalışması, ortaklaşa ve çoklu durum çalışması ve içsel durum çalışması (Creswell, 2016).

Tek durum çalışmasında araştırmacılar bir soruna veya duruma odaklanmakta ve sınırlandırmaktadır. Çoklu ve ortaklaşa durum çalışmalarında tek bir sorun veya konu seçilir fakat birden fazla durum incelenmektedir (Stake, 1995 akt. Creswell, 2016)

Durum çalışması ile ilgili son tür ise içsel durum çalışmasıdır. Burada araştırmacı alışılmadık bir konu veya benzersiz bir yapıda olan bir duruma odaklanan içsel durum çalışmasıdır.

Creswell’e(2016) göre Durum özellikleri şunlardır;

Durum çalışması özel durumun belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu durum, bir grup veya kuruluş, bir varlık veya bir birey olabilir. Temel noktası, durumun zaman ve mekan gibi parametrelerle sınırlandırılabilir olmasıdır. Durum çalışması için tek bir durum veya çoklu durumlar seçilebilir.

Durum çalışmasında amaç önemlidir. Bir durumu betimlemek veya bilinmeyen bir olguyu ortaya koymak için kullanılabilir.

Durumu derinlemesine bir anlayışla sunma nitel durum çalışmasının ayrıcalığıdır. Bunun için araştırmacı topladığı birçok kaynaktan veri toplayabilir.

Durum çalışmasında verilerin analizindeki yaklaşım değişkendir. Bazı durumlar birden fazla analiz gerektirirken bazıları bir durumu tümünden raporlaştırır.

Araştırma amacına uygun olarak seçilen Baydöner’in Twitter’da yaşadığı krize dair tweetleri analiz etmek ve çıkarımlarda bulunabilmek için içerik analizi uygun bir tekniktir. İçerik analizi; araştırılacak içeriği tüm yönleriyle ele almak ve içeriğindeki gizli kalan öğeleri ortaya çıkarmak ya da araştırılan kaynağın içinde bulunmayan sosyal gerçeklerle ilgili çıkarım yapmak amacıyla, analize konu materyallerin içeriğini belirli kurallar çerçevesinde hareket ederek inceleyen bir araştırma yöntemidir (Gökçe, 2006: 20). Yıldırım ve Şimşek’e (2011: 227) göre toplanan veriler önce kavramsallaştırılmalı ve tespit edilen kavramlara göre rasyonel bir şekilde düzenlenmesi ve verileri açıklayan temaların belirlenmesi gerekmektedir.

İçerik analizinde nicel ve nitel yaklaşım çatışması gözlenmektedir. Nicel boyutta içerik analizinde araştırılan içeriğin bazı bölümlerinin frekansı veri olarak alınırken, nitel boyutta araştırılan içeriğin sayılamayan öğelerine odaklanılmaktadır (Bilgin, 2006: 4). Nitel araştırmalarda kod, yazılı ve görsel ve işitsel verileri betimlemek amacıyla sembolik olarak kullanılan, özetleyici ve verinin özünü yansıtan sözcük veya kısa ifade olarak tanımlanabilir. Nitel veri analizi bağlamında ise kod, verileri tercüme etmek veya sembollerle temsil etmek suretiyle örüntüleri saptamak, kategorize etmek iddia ve önerme geliştirmek amacıyla kullanılmak üzere araştırmacı tarafından üretilmiş yapılardır (Saldana, 2022: 4).

3.7. Verilerin Toplanması ve Analizi

Yapılan çalışmada tweetler, kamuoyunun olumlu veya olumsuz yorumlarda bulunarak tepki gösterdiği en popüler sosyal medya aracı olarak tespit edilmiştir. Çok spesifik bilgi sunan Twitter; tarih ve saat, tweet, hashtag, tür, yazar, yazarın gerçek adı, konumu, takipçiler, retweetler, beğeniler ve dil gibi kategorilerin analizlerinin yapılmasına imkan sunmaktadır. Araştırmada ilk başta Baydöner Hashtagı ile atılmış 8,928 tweet MAXQDA 2020 analiz programıyla çekilmiştir. Yapılan tweet analizine göre paylaşımların 7848'i tweet (% 88) ve 1080'i (% 12) yanıtla şeklindedir. En sık kullanılan kelime Baydöner, en sık kullanılan ilk üç etiket #baydöner (6498), #baydoener (702), #kasabadoktoru (448); en sık bahsedilen hesap @bay_doner (262) ve en sık kullanılan diller Türkçe (8135), İngilizce (34) ve Endonezya dili (33) dir. İkinci adım olarak kategorisel analiz kullanılmıştır. Bu analiz yapılırken tweetlerdeki mesajların içerikleri dikkate alınmıştır. Tweetler excell dosyasına aktararak olumlu, olumsuz, nötr olarak kodlanmıştır. Konuyla ilgisi bulunmayan tweetler alakasız olarak kodlanmış ve değerlendirilmeye alınmamıştır. Olumlu, olumsuz ve nötr tweetlerin sayılarını tespit edebilmek ve paylaşılan tweetlerde kelimelerin ve emojilerin ne sıklıkla görüldüğünü ortaya koyabilmek amacıyla MAXQDA 2020 programı kullanılarak frekans analizine başvurulmuştur. Üçüncü adımda ise URL adresleri, # etiketleri ve @hesaplarına dair içerikler mesajlardan ayıklanarak temiz bir metin elde edilmiştir.

7.04.2022/19:50:14 - 9.04.2022/11:12:08 tarih ve saatler arası paylaşılan 8.928 tweet çalışmanın örneklemini oluşturmuş, hem nicel hem de nitel olarak analiz edilmiş ve araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Ancak tek taraflı yapılan kodlamanın güvenilirliği test edilmelidir. Bunun için iki veya daha fazla kodlayıcı arasındaki uyumun güvenilirliğini ölçen kodlayıcılar arası uzlaşma (MAXQDA) ve bir istatistik yöntemi olarak bilinen Kappa testine (Cohen, 1960) başvurulmuştur. Kodlayıcı paylaşılan tweetleri kodladıktan sonra tez danışmanı, ikinci bir kodlayıcı olarak 674 rastgele belirlenen tweetleri kodlamıştır.

MAXQDA 2020 programıyla yapılan kodlamaların kodlayıcılar arası uzlaşma sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.1 Kodlayıcılar Arası Uzlaşma Sonucu

Kod	İlişkili	İlişkili değil	Toplam	Yüzde
Alakasız	222	22	244	90,98
Nötr	368	18	386	95,34
Olumlu	428	27	455	94,07
Olumsuz	244	19	263	92,78
<Toplam>	1262	86	1348	93,62

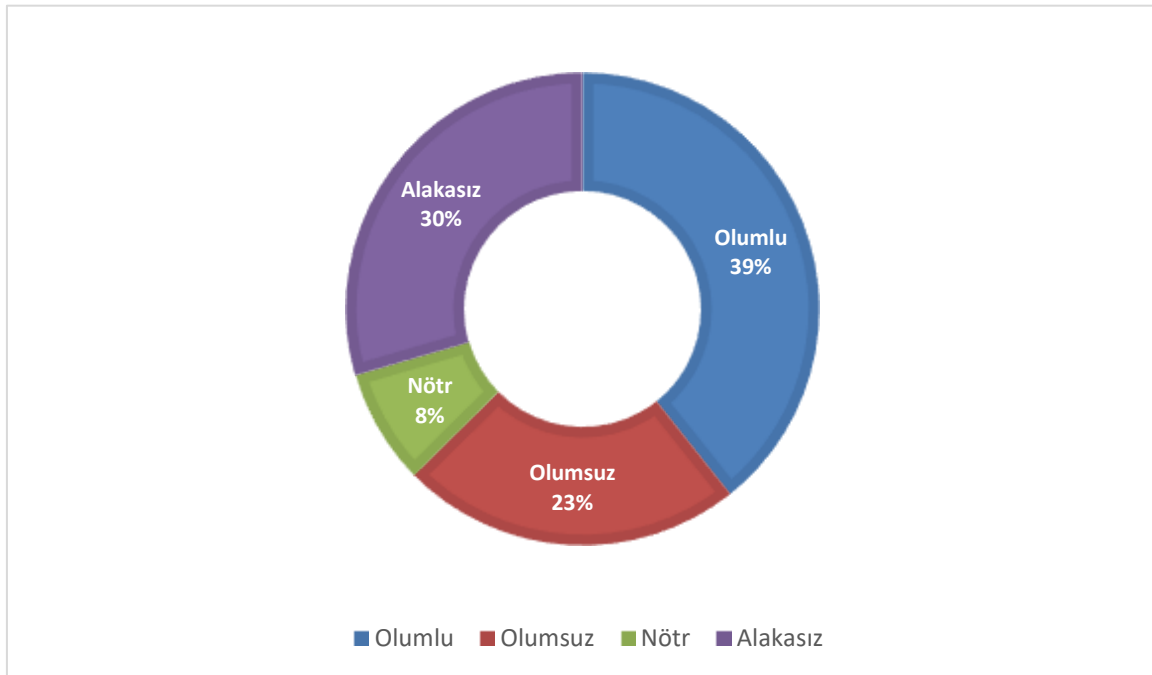
Tabloya göre kodlayıcılar arası uyum değerleri kategorilere göre % 90.98 ile % 95.58 arasındadır. Yine aynı programın sunmuş olduğu Cohen Kappa uyum değerleri hesaplanmış ve uyumun .91 ile .92 değer aralığında (çok iyi düzeyde uyum olması) olduğu bulgulanmıştır.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Baydöner Hastagi Twitter’da TT olmuştur. Kurum, reklamı tüm dijital platformlardan kaldırmış ve reklamla ilgili herhangi bir açıklama yapmamıştır. Bu nedenle araştırmaya Youtube ve Facebook gibi diğer platformlar dahil edilememiştir. Çalışma, Twitter’daki paylaşımlarla sınırlıdır.

3.9. Bulgular

Olumlu, olumsuz, nötr ve alakasız kategorilerine göre kodlanan tweetlerin görsel şekli aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 3.6 Tüm Tweetlerin Kategorilere Göre Dağılımı

3.9.1. Olumlu Tweetler

Frekans analize göre olumlu tweetlerde 10.622 farklı sözcük kullanılmıştır (toplam sözcük sayısı 32.397 dir).

Tablo 3.2 Olumlu Tweetlerde En Sık Kullanılan İlk 50 Sözcük

Sözcük	Frekans	Sözcük	Frekans
👏	1285	değil	80
baydöner	1017	oldu	79
reklam	838	tek	73
bir	591	ilk	68
döner	430	şimdi	67
diyelim	347	kral	65
çok	270	sadece	61
bay	261	ben	57
helal	260	cesur	54
demeyelim	255	harika	53
güzel	239	laf	53
olmuş	229	bulaşıcıdır	52
ülkenin	212	gerçekleri	52
tebrik	182	çıplak	51
iyi	169	nasıl	51
artık	164	dertsiz	49
😊	158	masa	48
👉	130	yeni	48
cesaret	129	kemal	47
muhalefet	118	akşam	46
iskender	112	büyük	46
var	108	♡	45
👊	97	siyaset	45
yemek	93	😄	45
yapmış	89	bravo	41

Tabloya göre, olumlu tweetlerde en çok ifade edilen ilk üç kelime alkış emoji (1285), baydöner (1017) ve reklam (838) kelimeleridir. Tablo 3.1’de dikkat çeken bulgular aşağıda sunulmaktadır:

- Ürüne vurgu yapan kelimeler: döner (430), iskender (112), yemek (93)
- Olumlu ifadeler içeren kelimeler: helal (260), güzel (239), olmuş, (229), iyi (164), tebrik (182), cesaret (129), harika (53)
- Reklam metnine vurgu yapan sözcükler: reklam (838), diyelim (347) , demeyelim (255), dertsiz (48), masa (48)
- Olumsuz ifadeler içeren kelimeler bulunmamaktadır
- Siyasi vurgu yapan kelimeler: ülke (212), muhalefet (118), kral (62), gerçekleri (52), çıplak (51), Kemal (47).



Şekil 3.9 Olumlu Emojiler Bulutu

Şekil 3.9’da gösterilen emojiler bulutuna göre şeklin merkezinde yer alan alkış emoji en büyük yazı tipi boyutuyla gösterilen emoji. Onu kahkaha emojileri ve gülücük emojileri takip etmektedir. Destek ifade eden diğer emojiler takdir, beğenme, zafer, dua, 100 ve füze emojileridir.

3.9.2. Olumsuz Tweetler

Frekans analize göre olumsuz tweetlerde 9.900 farklı sözcük kullanılmıştır (toplam sözcük sayısı 25.456’dır).

Tablo 3.4 Olumsuz Tweetlerde En Sık Kullanılan İlk 50 Sözcük

Sözcük	Frekans	Sözcük	Frekans
döner	763	kalmadı	53
baydöner	538	ben	51
bir	429	yemek	49
reklam	410	oldu	48
diyelim	338	😊	48
bay	326	önce	46
demeyelim	273	nasıl	45
artık	135	para	45
tadı	122	et	44
çok	119	olan	44
siyaset	99	bizde	43
değil	98	🤔	43
var	91	güzel	42
hiç	76	kötü	42
biz	73	siz	42
gün	73	sizin	42
iyi	61	benim	41
sap	59	siyasi	41
belli	56	size	41
gelir	56	kemal	40
hesap	55	madem	40
keser	55	ramazan	39
şimdi	55	iskender	37
kendi	54	muhalefet	37
boykot	53	tek	36

duyguları ifade eden kasma, ünlem işareti ve X emojileri paylaşılmıştır.



Şekil 3.11 Olumsuz Tweetlere Dair Emojiler Bulutu

Şekil 311’de gösterilen olumsuz tweetlere dair emojiler bulutunun merkezindeki kahkaha emojisi en sık paylaşılan emoji. Çeşitli kahkaha ve gülücük emojilerinin dışında olumsuz duyguları ifade edilen kasma, kızgınlık, burun kıvrırma, ağız büzme emojileri dikkat çekmektedir. Ünlem, çarpı ve TR simgeleri bulutta yer alan diğer emojilerdir.

3.9.3. Nötr Tweetler

Frekans analize göre nötr kategorisinde kodlanan tweetlerde 2.462 farklı sözcük kullanılmıştır (toplam sözcük sayısı 6.745’dir).

Tablo 3.6 Nötr Tweetlerde En Sık Kullanılan İlk 50 Sözcük

Sözcük	Frekans	Sözcük	Frekans
baydöner	785	kayyum	20
reklam	396	kemal	20
döner	96	siyasi	20
sosyal	81	dolu	19
bir	79	gönderme	19
diyelim	66	pahalılı	19
demeyelim	64	kim	18
kaldırdı	62	eleştiri	16
bay	61	çeken	15
film	98	dikkat	15
medya	66	türkiye	15
gündem	58	var	15
oldu	48	viral	15
yeni	45	silivri	15
hayat	44	göndermeli	14
bol	38	gün	14
🍷	34	restoran	14
kimsin	33	sahibi	14
🤔	33	vergi	14
sildi	29	bahçeli	13
büyük	28	eyyy	13
olan	28	gelir	13
çok	27	🔥	13
ramazan	27	dertlerimiz	12

mesaj	25	gündemine	12
-------	----	-----------	----

Tabloya göre, nötr tweetlerde en çok ifade edilen kelimeler baydöner (785), reklam (396) ve döner (96) kelimeleridir. Olumlu duyguları gösteren az sayıda kahkaha ve gülücük emoji'leri paylaşılırken, olumsuz duyguları ifade eden emoji paylaşılmamıştır. Tablo 3.5'te dikkat çeken bulgular aşağıda sunulmaktadır:

- Ürüne vurgu yapan kelimeler: döner (96), baydöner (785), pahalı (19), restoran (14)
- Reklam metnine vurgu yapan sözcükler: reklam (396), diyelim (66), demeyelim (64), gönderme (19), göndermeli (14)
- Durum ifade eden kelimeler: kaldırdı (62), gündem (58), oldu (48), sildi (29)
- Siyasi vurgu yapan kelimeler: siyasi (20), kemal (20), kayyum (20), eleştiri (16), silivri (15), bahçeli (13)
- Olumsuz ifadeler içeren kelimeler bulunmamaktadır.
- Olumlu duyguları yansıtan emoji'ler: iki tür kahkaha emoji'si (34, 33)
- Olumsuz duyguları yansıtan emoji'ler bulunmamaktadır.



Şekil 3.12 Nötr Tweetlere Dair Kelime Bulutu

Nötr tweetler dair kelime bulutunun merkezinde baydöner kelimesi yer almaktadır. Büyüklük ve sıklık sırasına göre ikinci kelime reklamdır. Şekilde dört emoji gösterilmektedir. Nötr tweetlerde emoji sayıları ve çeşitleri çok az olduğundan emoji bulutu oluşturulmamıştır.

3.9.4. Olumlu, Olumsuz ve Nötr Tweet Örnekleri

Olumlu Tweet Örnekleri

- Seslendirdiğim “bay döner” reklamı bazı kesimleri rahatsız etmiş sanırım. Yayımdan kaldırmışlar reklamı. Çok şey yazılabilir bununla ilgili ama ben sadece ufak bir temennide

bulunacağım. Hayat sizi gerçekleri görmekten korkmayan, cesur, dürüst ve vicdanlı insanlarla karşılaştırsın. @modolunay, 94,6 BBeğeni

- Laf dokundurmuş demeyelim de, ülke meselelerine değinmiş diyelim. 😊 Cesaret bulaşıcıdır. “Kral çıplak” diyenlerin çoğalması dileğiyle. @ashleegnhn, 6.005 Beğeni
- Muhalefet partilerinin yapamadığını yapmış adamlar 🙌 #Baydöner artık yemezsem ayıp olur 😊. @serap_19077, 587 Beğeni

Olumsuz Tweet Örnekleri

- Ürün ve marka değerinden bahsetmiyorsunuz demiyelimde Muhalefet ağızı ile müşteri çekmeye çalışıyorsunuz diyelim. @edaarpa01, 924Beğeni
- Hiçbir Trabzonspor’lunun bundan sonra Bay Döner firmasından yemek yiyeceğini düşünmüyorum. Ligin tadı kalmamışmış :) Özür dileyceksiniz #baydöner. @sefikyavuz, 727 Beğeni
- Siyaset değil ticaret yap haddini bil !! #baydöner. @yilmazgul35352, 658 Beğeni
- "Keser Döner Sap Döner, Gün Gelir Hesap döner" Sen de Bunu Unutma 😊
- Ulan ne takımız be baydöner bile kudurdu 😂😂😂😂
- #baydöner yemiyordum zaten iyi ki hiç yememişim 👍

Nötr Tweet Örnekleri

- #Baydöner, "İncindik." diyelim reklamını kaldırmış. Sizce niye? @TurhanBozkurTV, 220 Beğeni
- #baydöner"in yeni reklamı sosyal medyanın gündemine oturdu: Büyük dertlerimiz var. @krtkulturtv, 230 Beğeni

3.10. Baydöner’in İlk Tweetleri

Kurum yayınladığı reklamı kısa sürede sosyal medya hesaplarından kaldırmış ve hiçbir sosyal medya hesabında konuyla ilgili herhangi bir paylaşım yapmamıştır. Kurum, krizin yaşandığı 8 Nisan tarihinde ürün içerikli bir görsel ve tweet paylaşmıştır.



Görsel 3.6 Ürün İçerikli Paylaşım

Bu tarihten itibaren 23 Nisan tarihine kadar herhangi bir tweet paylaşılmamıştır. 23 Nisan tarihinde Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı kutlaması olarak Gazi Mustafa Kemal Atatürk ve bir çocuk görseli paylaşılmıştır.



Görsel 3.7 Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı Paylaşımı

Kurumun üçüncü tweeti ise 2 Mayıs'ta Ramazan Bayramı'nı kutlayan bir tweet olmuştur.



Görsel 3.8 Ramazan Bayramı Paylaşımı

Kurumun ürün içerikli tweeti 10 Mayıs 2022'de paylaşılmıştır. Kurum, 8 Nisan 2022'den bu tarihe kadar ürün tanıtan herhangi bir paylaşımda bulunmamıştır.

SONUÇ

Kriz iletişimi kapsamında yapılan bu çalışmanın amacı, Baydöner'in reklam filmine dair tweetlerin içerik analizi tekniğiyle incelenerek durumsal kriz müdahale stratejilerine ve literatüre katkıda bulunmaktır. İncelenen Baydöner vaka analizinde kurum ani bir kriz ile karşılaşmıştır. Sosyal medyanın hızlı ve karşılıklı iletişime dayalı yapısı kurumun yayınladığı reklamın kısa sürede gündeme gelmesini, hatta Twitter'da trend topic olmasını sağlamıştır. Ancak kurum her ne kadar hızlı bir şekilde gündem olmuş olsa da 24 saat içinde gündemden düşmüştür. Kurumun bu kısa sürede izlediği sessizlik stratejisi konunun gündemden düşmesinde etkili olmuştur. Fakat reklamı izleyen kişilerin paylaşım ve yorumları siyasi iletişim tartışmalarının başlamasına ve reklamın kurum tarafından kaldırılmasına vesile olmuştur. Reklamın kaldırılması, paylaşımlara konu olmuş ve tweetler kısa bir süre daha devam etmiştir. Bu durum retoriksel arena kuramı ile açıklanabilir. Retoriksel arena kuramı krizin anında açıldığı varsayılan arena ve arenada yankılanan, rekabet ve müzakere eden sesler ve sesler arası etkileşim metaforuna dayanır (Frandsen ve Johansen, 2018: 94). Baydöner olayında retoriksel arena, reklam filminin yayınlanmasının ardından ortaya çıkmış ve paylaşımlarda bulunan kişiler birbirlerine olumlu (% 39), olumsuz (% 23), nötr (% 8) ve konuyla alakasız (% 30) çok sesli bir ortamda tweetler paylaşmıştır. Reklamla ilgili tweetlerin trend topic olması reklamın ve metnin Twitter kullanıcılarının ilgisini ve dikkatini çektiği şeklinde yorumlanabilir. Paylaşılan çok sayıda olumlu ve olumsuz tweetler, kurumla ve reklamla ilgili net düşünce ayrılıklarını sunarken, az sayıda paylaşılan nötr tweetlerde ise kişiler taraf olmadan yorumlarda bulunmuşlardır. Konu dışı tweetlerin fazla sayıda olası ise spam, troll veya reklam gibi çeşitli unsurların tweetlerinden oluşmaktadır.

Tüm tweetlerde en sık ifade edilen kelimeler sırasıyla baydöner, reklam ve alkış emoji olmuştur. Atılan tweetler arasında reklam içeriğine vurgu yapan çok sayıda kelimelerin ifade edilmesi reklam metninin genel anlamda çok etkili olduğunu göstermektedir. Cesaret, helal ve tebrikler gibi olumlu ifadelerin sıkça paylaşılması kurumu destekleyen tweetlerin çokluğunu göstermektedir. Siyaset, AKP, Kemal ve muhalefet gibi siyasi vurgu yapan ifadeler ise kurumun krizi yaşamasının ana sebebinin reklamın politik olarak algılandığını göstermektedir. Olumsuz değerlendirilen tweetler arasında boykot ve kimsin ifadeleri sıkça kullanılmıştır. Genel olarak reklamın siyasi algılanması tweetlerde (sayıca fazla) olumlu yorumlara neden olmuştur. Reklamın kaldırılmasıyla kurumun mağduriyet yaşadığını düşünen kullanıcılar da olumlu yorumlarda bulunmuşlardır. Mağduriyet algısı, kuruma karşı empati duygusunun gelişebileceğini göstermiştir.

Çalışmaya göre olumlu tweetlerin frekans analizinde alkış emojisinin ilk sırada yer alması tweetlerde takdir ifadesinin ana unsur olduğunu göstermektedir. Baydöner ve reklam ifadelerinin sıklığı paylaşılan tweetlerin bu unsurların şekillendirdiğini göstermektedir. Politik ifadeler, tweetlerde siyasi içeriğin yoğun olduğunu, ürüne vurgu yapan ifadeler ise kurumu destekleyen kullanıcıların fiili olarak da kurumun yanında olduklarını, kullanıcıların yaklaşımının hale etkisi yaratarak kurumun diğer öğelerinin de olumlu algılanmasına yol açtığını göstermektedir. Olumlu ifadelerden cesaret ve bulaşıcıdır gibi kelimelerin bulunması takdir vurgusunun kurum ve kurumun sunduğu ürün-hizmet dışı durumlar nedeniyle oluştuğunu göstermektedir. Diyelim, demeyelim ve dertsiz gibi reklam metninde geçen kelimeler tweetlerde de yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Siyasi anlam içeren paylaşımların bulunması reklamın amacı dışında algılandığını ve politik alanda ifade edilmediği düşünülen durumların kurumun reklam vasıtasıyla ifade edildiğini düşündürmektedir. Olumlu paylaşım sunan kullanıcılar kurumun yanında olduklarını ifade etmişlerdir.

Dijital benden dili unsuru olarak bilinen emoji ler duyguların ve çeşitli ifadelerin yansıtılmasında pratik ve etkili bir iletişim şeklidir. Olumlu tweetlerde paylaşılan kaha kaha emoji leri kullanıcıların reklamı eğlenceli bulduğunu, kalp, füze emoji leri kurumun paylaştığı içerikleri cesaretle ilişkilendirdiklerini, iştah ifadesi kullanıcıların kuruma fiili destek vermeye istekli olduklarını göstermektedir. Alkış emoji si ise kurumu takdir ettiklerini göstermektedir.

Reklam filmini desteklemeyen ve olumsuz olarak gruplandırılan tweetlerde ise Baydöner markasına ve reklam metnine yapılan olumsuz nitelendirmeler kurumla ilişkilendirilmiştir. Olumsuz tweetler içerisinde olumlu ifadelerin bulunması bazı kullanıcıların olumsuz görüşlerinin kısmen olumlu noktalar barındırdığını göstermektedir. Olumsuz ifadelerin içeriğinde boykot ve hesap vermek gibi kelimelerin bulunması olumsuz duyguların davranışsal boyutu da harekete geçirebileceğini göstermektedir. Bu durum Ürkmez'in (2020), bireylerin markaya yönelik sosyal medya üzerinden örgütlenmesinin incelendiği dijital aktivizm araştırmasındaki sonuçları desteklemektedir. Siyasi vurgu yapan kelimeler olumsuz duygularla paylaşılan emoji lere açıklık sunmaktadır. Ünlem ve kızgınlık işaretleri kullanıcıların öfke duygularına kapıldıklarını ve kusma emoji si ise iğrenmeyi ifade etmek için kullanılmıştır. Reklam filmine dair paylaşılan ve nötr kategorisinde değerlendirilen tweetlerde ise durum tespitlerinde bulunulmuş ve kullanıcılar konu hakkında bir taraf olmamışlardır.

Baydöner Youtube hesabının düşük seviyede stabil ilerleyen takipçi sayısı reklamın yayınlandığı saatlerde yüksek seviyelere ulaşmıştır. Ancak sonrasında bu düzeyde bir artışın yakalanmaması kriz döneminde reklamın ilgi çektiğini ve kuruma pozitif anlamda yansıdığını göstermektedir. Twitter mecrasında da benzer şekilde artış yaşamıştır. 3.143 takipçi sayısı bir

günde kazanılabilecek takipçi rakamına göre yüksek bir sayıdır. Baydöner'in Twitter hesabı takipçi artış grafiğine göre kurumun kriz döneminde edindiği takipçi sayısı, kurumu kriz döneminde Twitter'da destekleyen grupların bunu davranışa dökerek kurumun yanında olduklarını göstermektedir. Sonrasında ise haftalık takipçi artışı azalma eğilimi göstermesine karşın keskin bir düşüş gözlenmemiştir.

Kurum, yaşanan bu süreçte reklam filmiyle ilgili hiçbir paylaşımda bulunmamıştır. Reklam filminin yayınlanmasıyla birlikte aynı gün içerisinde ürün tanıtan bir içerik paylaşmıştır. Daha sonra 23 Nisan'da Ulusal Egemenli ve Çocuk Bayramı paylaşımı ve 2 Mayıs'ta da Ramazan Bayramı paylaşımında bulunmuştur. Genel olarak kurumun izlediği sessizlik stratejisi krizin büyümesine engel olmuştur. Gerek kriz süreci gerekse kurumun yanıt stratejisi ve etkileri incelendiğinde, ilgili örnek olayın kriz iletişimde sessizlik stratejisinin uygulanması, kurumun krizden kurtulmak için kullandığı etkili bir strateji olmuştur. Le vd. (2018) yaptıkları çalışmada sessizlik stratejisinin planlandığı gibi sürdürülüp planlı şekilde bozulduğunda örgütsel imajın olumlu yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmanın bulguları Le vd.'nin (2018) çalışmasını desteklemektedir.

Bu çalışma ile kurumun uygulamış olduğu sessizlik stratejisinin hem krizin büyümesine engel olduğu hem de olumsuz paylaşımların sınırlı kalmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan tweetlerdeki olumlu ifadelerin ve emojilerin daha çok yer alması, kurumun uygulamış olduğu sessizlik stratejisinin krizin türüne ve gerçekleştiği mecraaya göre krizden hızla kurtulma konusunda önemli bir strateji olduğunu göstermiştir. Çalışmada, aynı zamanda sosyal medya gibi iletişimin anlık olduğu ve bilgilerin hızla paylaşıldığı bir ortamda kurumun uyguladığı kriz iletişim stratejisinin araştırılması durumsal kriz müdahale stratejilerine (Coombs, 2010) katkıda bulunmaktadır. Bugün birçok kurumun kriz iletişim plan ve stratejileri vardır. Ancak sosyal medyanın gücü, etkisi ve hızı dikkate alındığında mevcut hazır planların uygulanabilirliği tartışılabilir. Uygulamaların ve koşulların hızla değişim gösterdiği günümüz iş şartlarında kriz yönetim planlarının daha kısa sürelerde revize edilip gözden geçirilmesi elzemdir. Ayrıca alana dair bilimsel çalışmaların az olması daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Kurumlar; sosyal mecraların yapısını ve kullanıcıların motivasyonlarını iyi analiz etmeli, kültürel yapı, aktif ve yüksek takipçili kullanıcıların etkileri konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Kriz koşullarında sessizlik, riskli bir seçenek olsa da krizin konusuna ve özelliğine göre etkili bir strateji olabilmektedir. Nitekim duruma göre şirketler, siyasi partiler veya hükümetler bu stratejiye de zaman zaman başvurumaktadırlar. Kriz ile ilgili ortak bir görüş yok ise, krizden herhangi bir paydaş veya çevre zarar görmüyor ise bu stratejinin kullanılması

seçenek olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Öte yandan cevap vermeyle krizin büyümesi veya kurumun iletişim hedefi dışında istenmeyen konulara dahil olması durumlarında, sessiz kalmak ta uygulanabilecek bir stratejidir. Sosyal medya gibi çift yönlü iletişimin ve bilginin hızla yayıldığı ortamlarda sessiz kalma stratejisi konunun zelligine, kullanıcıların ilgisine ve yaklaşımına ve bu yaklaşımlarda birlik olup olmama durumlarının analizine göre uygulanmalıdır.



KAYNAKÇA

- Acar, N. (2015). *İnsan İlişkileri ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Agustine, N. R. (2018). *Kriz Yönetimi*. (çev.İnan. M), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Ağca, A. T. (2021). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Dardanel Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre İncelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, (18): 170-193.
- Akabulut, E. (2016). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt-Kamu İlişkisinin ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine Ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1): 50-81.
- Akgöz, B. E. (2020). “Sağlık İletişiminde Kriz İletişimi”. G. I. Aydınalp (ed.), *Farklı Yönleriyle Kriz İletişimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 23-51
- Akmeşe, Z. (2020). “Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı Ve Kriz Yönetimi”. G. I. Aydınalp (ed.), *Farklı Yönleriyle Kriz İletişimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 173-191.
- Arıkan, R. (2017). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İşdoymu Üzerine etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, N.T. ve Tağraf, H. (2003). Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1): 149-160.
- Ataman Özbakır, G. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydın, A. F. (2019). Kurumsal Markalar Açısından Kriz İletişiminin Önemi: Pınar Krizi Örneği. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4): 1169-1188.
- Aydınalp, G. (2020). “Kriz İletişiminin boyutu”. G. I. Aydınalp (ed.), *Farklı Yönleriyle Kriz İletişimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,
- Ayhan, A. (2015). *Halkla İlişkiler. Tarihçe. Kavram ve Medya İlişkileri*. Literatürk, Konya.
- Aytaçlı, B. (2012). Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi*

Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Haziran 2012, 3(1): 1-9.

- Bat, M. ve Turan Yurtseven, Ç. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3): 197-223.
- Bayraktar, C. (2013). *Sosyal Medyanın Kriz İletişimi Aracı Olarak Kullanımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2): 177-186.
- Bulunmaz, B. (2015). “Sorun Ve Kriz Yönetimi”. S. Uğurlu (ed.), *Günümüzde ve Gelecekte Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*. Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 95-125
- Büte, M. (2018). *Örgüt Kültürü*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canan, S. (2021). *Yeni Dünyanın Cesur İnsanı*. Tuti Kitap, İstanbul.
- Choudhury, N. (2014). World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6): 8096-8100.
- Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3): 163-177.
- Coombs, W.T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, 27(1): 89-101.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. W. T. Coombs, & S. J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd, UK, 17-23.
- Cornelissen, J. (2019). *Kurumsal İletişim*. (Çev. Ç. Sohodol Bir, The Kitap, İstanbul.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev. Bütün ve Demir), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2021). *İletişim Donanımları*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz İletişimi*. Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.

- Demir, Z. G., Karakaya, Ç., & Sümer, F. E. (2018). Sosyal medya üzerinden kriz yönetimi: Krize yanıt verme stratejileri üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (30): 410-428.
- Deneçli, C. (2019a). “Dijital İtibar Yönetimi”. E. B. Sarioğlu, *Dijital Halkla İlişkiler*. Eğitim Yayınevi, Konya, 30-48.
- Deneçli, S. (2019b). “Dijital Kurumsal Sosyal Sorumluluk”. E. B. Sarioğlu, *Dijital Halkla İlişkiler*. Eğitim Kitabevi, Konya, 101-113.
- Der, G. (2017). *Kriz İletişiminde Çok Sesli Yaklaşım: Metro Turizm*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2006). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*. Erk Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1997). *İletişim Egemenlik Mücadeleye Giriş*. İmge Kitabevi, Ankara.
- Ersöz, B. (2020). Yeni Nesil Web Paradigması: Web 4.0. *Bilgisayar Bilimleri ve Teknolojileri Dergisi*, 1(2): 58-65.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management Planning for the Inevitable*. Amacam Publications, New York.
- Frandsen, F. ve Johansen, W. (2010). “Crisis Communication, Complexity, and the Cartoon Affair: A Case Study”. W. T. Coombs, ve S. J. Holladay, *The Hand Book of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd., UK, 425-445.
- Frandsen, F. ve Johansen, W. (2018). Voices in Conflict? The Crisis Communication of Meta Organisations. *Management Communication Quarterly*, 32(I), 90-120.
- Gerçik, İ. Z. (2015). *İletişim Psikolojisi: Dikta Değil İkna*. Küre Yayınları, İstanbul.
- Goldman, G. ve Nieuwenhuizen, C. (2006). *Strategy Sustaining Competitve Advantage in a Globalised Context*. Juta and Company.Ltd., Cape Town, South Africa.
- Güçdemir, Y. (2010). *Sanal Ortamda İletişim*. Derin Yayınları, İstanbul.
- Güçdemir, Y. (2017). *Sosyal Medya. Halkla İlişkiler, Reklam ve Pazarlama*. Derin Yayınları, İstanbul.
- Hareit, K. M.ve Kaise, M. D. (2010). Differentiation, and Apology: On the use of apologia in crisis management. Robert L. Heath ve H. Dan O’hair (ed), *Handbook of Crisis Communication*. Routledge, New york, NY, 542-559.

- Harrison, S. (2000). *Public Relations an Introduction*. Thomson Learning, London.
- Hurts, D. (2000). *Kriz ve Yenilenme*. (Çev. Gürdemir.E), Alfa Yayınları, İstanbul.
- İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı (2020). *Kriz İletişim Yönetimi Rehberi*. Ankara.
- Jensen, J.V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC*, 30, 2249-257.
- Kadıbeşgil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der*. Mediacat Akademi, İstanbul.
- Kalpaklıoğlu, N. Ü. (2010). Krizlere En Hassas Sektör - Turizmde Etkin Kriz Yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 139-155.
- Kendall, M. (2018). *Tweets of Wrath: assessing social media influence in organizational crisis*. Doctoral dissertation, Purdue University.
- Kılınç, Ö. ve Bayçu, S. (2020). Kriz İletişiminde Duygular ve Kültür: Karma Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1): 73-103.
- Kocak, S. (2018). *Kurumsal İletişim Unsurlarıyla İtibar Yönetimi*. Der Yayınları, İstanbul.
- Koçak, S. (2020). “Kriz Sonrası İletişim Çalışmaları Mesaj Stratejisinde Bütünleşik Yaklaşım”. G. I. Aydınalp, *Farklı Yönleriyle Kriz İletişimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 51-78.
- Koçyiğit, M. (2017). *Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Kuşay, Y. (2017). Proaktif ve reaktif kriz iletişiminde alışveriş merkezlerinin iletişim stratejileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2): 379-396.
- Kuşay, Y. (2005). *Kriz İletişiminde İnternetin etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Le, P.D., Teo, H.X., Pang, A., Li, Y. and Goh, C.-Q. (2019). When is silence golden? The use of strategic silence in crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1): 162-178.
- Luecke, R. Ç. (2015). *Kriz Yönetimi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Machiavelli, N. (2014). *Hükümdar*. (Çev. N. Adabağ), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Mengü, S., Aslan, P. ve Özkoyuncu, F. (2019). *Dijital İletişim Yönetimi -Teori ve Uygulamalar*. Der Yayınları, İstanbul.

- Mintzberg, H. (1994, January-February). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Ofluoğlu, G. ve Mısırlı, K. (2001). İşletme ve Kriz Yönetimi. *Kamu-İş*, 6(2): 1-27.
- Özel, A. P. ve Sert, N. Y. (2015). *Dijital Halkla İlişkiler. Kavram ve Araçlar*. Derin Yayınları, İstanbul.
- Özgen, E. (2019). Hedef Kitlenin Dijital Dönüşümü. E. B. Sarioğlu, *Dijital Halkla İlişkiler*. Eğitim Kitapevi, Konya, 15-27.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzı ve Etkileri. *Mülkiye Dergisi*, 161: 215-230.
- Öztürk, İ. D. (2020). *Stratejik Halkla İlişkiler Kapsamında Kriz Yönetimi*. Hiper Yayın, İstanbul.
- Pang, A. (2013). Dealing with external stakeholders during the crisis: managing the information vacuum. A.J. DuBrin, (Ed.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Edward-Elgar Publishing, Northampton, MA, 209-229.
- Patil, H. J. ve Surwade, Y. P. (2018). Web Technologies from Web 2.0 to Web 4.0. *IJSART*, 4(4): 810-814.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir*. Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Penuel, K.B., Statler, M. ve Hagen, R. (2013). *Encyclopedia of Crisis Management*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pinder C.C. ve Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Rumelt, R. P. (2020). *İyi Strateji & Kötü Strateji*. (Çev. Yücel), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Saldana, J. (2022). *Nitel Araştırmacılar İçin Kodlama El Kitabı* (Çev. Tüfekçi ve Şad), Ankara: Pegem Akademi. 2.Baskı.
- Siomkos, G.J. (1999). On Achieving Exoneration after a Product Safety Industrial Crisis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(1): 17-29.
- Sohodol, Ç. ve Pira, A. (2004). *Kriz Yönetimi. Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Steyn, B. (2011). “Halkla İlişkiler için Stratejist Rolü”. Ç.K. Şatır, (ed). (2011) *Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 119-170

- Stieglitz, S., Bruns, A. ve Krüger, N. (2015). Enterprise-Related Crisis Communication on Twitter. Proceedings Der 12: Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2015), 917-932.
- Stieglitz, S., Mirbabaie, M., Kroll, T. ve Marx, J. (2019). “Silence” as a strategy during a corporate crisis – the case of Volkswagen’s “Dieselgate”. *Internet Research*, 29(4): 921-939. <https://doi.org/10.1108/INTR-05-2018-0197>
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2): 419-426.
- Tekin, E. ve Çöpoğlu, M. O. (2018). Uluslararası Politik Krizlerin Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerine Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 9(22): 394-411.
- Tiftik, C. (2020). “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutunda Kriz İletişimi ve İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları”. G. I. Aydınalp, *Farklı Yönleriyle Kriz İletişimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 285-298
- Tüz, M.V. (2014). *Kriz Yönetimi. Uygulama İçin Temel Adımlar*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Ulmer, R., Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W. (2007). *Effective Crisis Communication Moving from Crisis to Opportunity*. Sage publications, California.
- Ürkmez, D. (2020). Dijital aktivizm olarak sosyal medyada boykot çağrıları: Watsons krizi örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 106-125.
- Vanzetto, M. (2016). *Crisis management and social media: An analysis of the Volkswagen’s web reputation on Twitter after the explosion of the “Dieselgate” scandal*. Master’s Degree programme – Second Cycle (D.M. 270/2004) in Business Administration – International Management.
- Vural, B.A. ve Bat, M. (2013). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3): 217-230.
- Ware, B. L. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 9(3): 273-283.
- Weiner, D. (2006). Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of

- Public Opinion. *Ivey Business Jurnal*, 1-6.
- Wendling, C., Radisch, J., ve Jacobzone, S. (2013). The use of social media in risk and crisis communication (OECD working papers on public governance; 25). OECD, Paris (erişim tarihi: 11.10. 2022). doi:10.1787/5k3v01fskp9s
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H. ve Agee, W. K. (2005). *Public Relations Strategies and Tactics*. Pearson Education, Boston.
- Yasa, F. (2021). Covid 19 ve Sosyal Reklamcılık: İzleyici Yorumları Üzerine Araştırma. *Selçuk İletişim Dergisi*, 14(3): 1259-1286.
- Yatkın, A. ve Yatkın, Ü.N. (2019). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Yavan, Ö. (2012). Örgüt Stratejileri, Kriz Yönetimi ve Senaryolar. *Kamu-İş*, 12: 2.
- Yenice, A., Pirinti, S. ve Ataman, G. (2018). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı ile İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması. *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3): 1-20.
- Yıldırım, B. (2022). 2021 Türkiye Orman Yangınları Sürecinde Orman Genel Müdürlüğü'nün Twitter'daki Kriz İletişimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Kitabevi, Ankara.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Badgers, H. (16.06.2021). “WEB 1.0’den WEB 4.0’a İnternetin Evrimi”. <https://nttdatasolutions.com/tr/local-blog/web-bir-sifirdan-web-dort-sifira-internetin-evrimi/> (erişim tarihi 28.04.2022).
- Baldwin, M. (22.06.2021). “10 tür Sosyal Ağ ve Özellikleri”. <https://tr.warbletoncouncil.org/tipos-de-redes-sociales-3308> (erişim tarihi 02.05.2022).
- Baydöner (2022). Hakkında. <https://www.baydoner.com/hakkimizda/insan-kaynaklari> (erişim tarihi 01.12.2022).
- Business Queensland (2022). “Characteristics of a crisis”. <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk->

- management/incident-response/crisis (erişim tarihi 27.03.2022).
- BWA Dijital (2022). “Web 4.0 Nedir?”. <https://www.bwa.com.tr/web-4-0-nedir> (erişim tarihi 29.04.2022).
- Data Reportal (2022). “Digital Growth”. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-turkey> (erişim tarihi 06.05.2022).
- Ervin, M. (27.05.2021). “Kömür satıcılığından 1400 çalışanlı restoran zincirine”. <https://www.egetelgraf.com/komur-saticiligindan-1400-calisanli-restoran-zincirine/> (erişim tarihi 29.12.2022).
- Etimoloji Türkçe (2022). “Kriz”. <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kriz> (erişim tarihi: 22.03.2022).
- Fontanella, C. (2022). “8 Types of Crisis Your Company Could Face (and Protect Against)”. <https://blog.hubspot.com/service/types-of-crisis> (erişim tarihi: 22.10.2022).
- Gökdemir, A.Ö. (26.03.2020). “Dünden Bugüne İnternet: Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0”. <https://medyaakademi.com.tr/2020/03/26/duyden-bugune-internet-web-1-0-web-2-0-ve-web-3-0/> (erişim tarihi 28.04.2022).
- Gökdemir, A. Ö. (23.03.2020b). “Facebook’un Kuruluşu ve Gelişimi”. <https://medyaakademi.com.tr/2020/03/23/facebookun-kurulusu-ve-gelisimi/> (erişim tarihi 06.05.2022).
- IATA (2016). Crisis communication in the digital age: A guide to “Best Practice” for the aviation industry. <http://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-communications-guidelines.pdf> (erişim tarihi: 11.10. 2022).
- Juneja, P. (2022). “Types of Crisis”. <https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm> (erişim tarihi 15.04.2022).
- LinkedIn (2022). “LinkedIn Hakkında”. https://about.linkedin.com/tr-tr?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1 (erişim tarihi 06.05.2022)
- Koçoğlu, S. (18.02.2018a). “Instagram Tarihi: Instagram Nedir? Nasıl Kullanılır? Ne İşe Yarar?”. <https://www.brandingturkiye.com/instagram-tarihi-instagram-nedir-nasil-kullanilir-ne-ise-yarar/> (erişim tarihi 06.05.2022).
- Koçoğlu, S. (18.02.2018b). “Twitter Tarihi: Twitter Nedir? Nasıl Kullanılır? Ne İşe Yarar?”. <https://www.brandingturkiye.com/twitter-tarihi-twitter-nedir-nasil-kullanilir-ne-ise-yarar/>

- yarar/ (erişim tarihi 06.05.2022)
- Koçoğlu, S. (03.03.2018c). “Instagram Tarihi: Instagram Nedir? Nasıl Kullanılır? Ne İşe Yarar?”. <https://www.brandingturkiye.com/instagram-tarihi-instagram-nedir-nasil-kullanilir-ne-ise-yarar/> (erişim tarihi 06.05.2022).
- Lutkevitch, M. (2021). “What is Social Media”. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/social-media> (erişim tarihi 02.05.2022).
- Marketing Türkiye (13.07.2021). “TikTok nedir?”. <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/tiktok-nedir/> (erişim tarihi 06.05.2022).
- Social Blade (2022). “Analytics Made Easy”. https://socialblade.com/twitter/user/bay_doner (erişim tarihi 21.11.2022).
- Startup Washington (2022). “The Four Stages of a Crisis”. <http://startup.choosewashingtonstate.com/links/crisis/crisis-planner-3/> (erişim tarihi 15.04.2022).
- Türk Net (2022). “Web 4.0 Nedir? Özellikleri Nelerdir?”. <https://turk.net/blog/web-4-0-nedir-ozellikleri-nelerdir/> (erişim tarihi 29.04.2022).
- Türk Dil Kurumu (2022a). “Kriz”. <https://sozluk.gov.tr/> (erişim tarihi: 2 2.03.2022).
- Türk Dil Kurumu (2022b). Sessizlik. <https://sozluk.gov.tr/> 29.11.2022
- Twitter Trending Archive (2022a). Turkey Twitter Trends (08/04/2022). <https://archive.twitter-trending.com/turkey/08-04-2022> (erişim tarihi 21.11.2022).
- Twitter Trending Archive (2022b). Turkey Twitter Trends (09/04/2022). <https://archive.twitter-trending.com/turkey/09-04-2022> (erişim tarihi: 21.11.2022).
- Uçar, M. (2017). “Geleneksel Medya Nedir?”. <https://www.brandworks.com.tr/blog-detay/geleneksel-medya-nedir-6> (erişim tarihi 29.04.2022).
- Uluslan A, (14.02.2022) İletişimde ‘Sessiz Kalmanın’ Gücü. <https://www.yurtgazetesi.com.tr/yazarlar/aycan-uluslan/iletisimde-sessiz-kalmanin-gucu-18658>. Erişim Tarihi: (02.12.2022)

ÖZGEÇMİŞ

ADI SOYADI	Resul ÖZTÜRK
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Serik Yunus Emre Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Yabancı Diller	İngilizce, Rusça
Bilgisayar becerileri	Ms Office, MAXQDA