

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANABİLİM DALI
STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

**YALAN HABERLER VE SOSYAL MEDYADA KRİZ
İLETİŞİMİ YÖNETİMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fulya AKPULAT

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tolga ÇEVİKEL

ARALIK 2019

ÖNSÖZ

Galatasaray Üniversitesi Stratejik İletişim Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda hazırlanan söz konusu tez çalışmasının danışmanlığını yürüten Doç. Dr. Tolga Çevikel'e; çalışmaya katkılarıyla Doç. Dr. Gaye Aslı Sancar Demren'e; kendisinden 'Kriz ve Risk İletişimi Yönetimi' dersini alma fırsatını bulduğum Prof. Dr. İnci Çınarlı'ya ve vizyonumun gelişmesine katkıda bulunan üniversitemizin tüm hocalarına teşekkürlerimi sunarım. Tezin saha araştırması kapsamında gerçekleştirdiğim görüşmelere ilgi göstererek, değerli vaktini ayıran tüm katılımcılara ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Bilgi birikimleriyle eğitim hayatımın her bir safhasında yanımda bulunan ve daima yol gösteren çok kıymetli annem, babam ve biricik abim A. Burak Akpulat başta olmak üzere, aileme destekleri ve gösterdikleri özveri için sonsuz teşekkürlerimi ve minnettarlığımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
KISALTMALAR.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT	xv
ÖZET.....	xxi
GİRİŞ	1
1. STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ OLARAK KRİZ İLETİŞİMİ	6
1.1. Halkla İlişkiler ve Stratejik İletişim Yönetimi.....	6
1.2. Kriz Kavramının ve Kriz İletişimi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi.....	13
1.2.1. Kriz Kavramı ve Krizlerin Özellikleri	14
1.2.2. Krizlerin Sınıflandırılması	20
1.2.3. Kriz Yönetimi.....	26
1.2.4. Kriz İletişimi Yönetimi	35
1.2.5. Sosyal Medyada Kriz İletişimi Yönetimi.....	43
2. SOSYAL MEDYADA YALAN HABERLER VE KRİZ İLETİŞİMİ	49
2.1. Yalan Haberler ve Gerçek Ötesi Dönem.....	49
2.1.1. Yalan Haberin Kavramsal Çerçevesi	49
2.1.2. Gerçek Ötesi Dönem ve Yalan Haber Kavramı.....	54
2.1.3. Yalan Haberlere Karşı Alınabilecek Önlemler	58
2.2. Sosyal Medyada Yalan Haberler ve Kriz İletişimi Yönetiminin Önemi	64
2.2.1. Sosyal Medyada Yalan Haberler.....	65
2.2.2. Yalan Haberler ve Kriz İletişimi Yönetimi.....	68
3. YALAN HABERLER VE SOSYAL MEDYADA KRİZ İLETİŞİMİ	
YÖNETİMİ ÜZERİNE SAHA ARAŞTIRMASI.....	76
3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	76
3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları.....	78
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	79

3.3.1. Araştırmanın Örneklemi.....	79
3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	81
3.3.3. Araştırma Sorularının Belirlenmesi	82
3.3.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntem	82
3.4. Araştırma Bulgularının Analizi.....	83
3.4.1. Sosyal Medya ve Kriz İletişimi Yönetimi.....	85
3.4.2. Sosyal Medya ve Yalan Haberler.....	92
3.4.3. Yalan Haberler Karşısında Sosyal Medyada Kriz İletişimi Yönetimi.....	99
3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	111
SONUÇ	124
KAYNAKÇA	130
ÖZGEÇMİŞ.....	143

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BMCC	: Blog-Mediated Crisis Communication
CIGI	: Centre for International Governance Innovation
CMP	: Crises Management Plan
ICM	: Institute for Crisis Management
IPRA	: International Public Relations Association
IRT	: Image Restoration Theory
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PISA	: Programme for International Student Assessment
PRSA	: Public Relations Society of America
SCCT	: Situational Crisis Communication Theory
SMCC	: Social-Mediated Crisis Communication
TDK	: Türk Dil Kurumu
WEF	: World Economic Forum

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Sorun ve Kriz Yönetimi İlişkisel Modeli	34
Şekil 1.2: Sosyal Medya Kriz İletişimi Modeli	47
Şekil 2.1: Dünya Geneline ‘Fake News’ Kavramına Gösterilen İlgi – 2014 Sonrası .	50
Şekil 2.2: Dünya Geneline ‘Post-Truth’ Kavramına Gösterilen İlgi – 2014 Sonrası ..	55
Şekil 2.3: 2014-2018 Yılları Arasında Doğrulama Platformlarının Sayısındaki Artış..	62
Şekil 2.4: Ipsos Anketine Göre İnternet Kullanıcılarının Yalan Haberle Karşılaştıklarını Anımsadıkları Ortamlar.....	63
Şekil 2.5: Mozilla Anket Sonuçlarına Göre Mezenformasyon Problemini Çözmede En İyi Araçlara Sahip Olanlar	64
Şekil 2.6: Dünyada Mobil, İnternet ve Sosyal Medya Kullanımı -Ocak 2019 Verileri	65
Şekil 2.7: Yıllık Dijital Büyüme – Ocak 2018 / Ocak 2019.....	66
Şekil 2.8: Yaşa Göre Haber Alma Kaynağı Dağılımı.....	67

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Organizasyonel Krizin Temel Bileşenleri.....	20
Tablo 1.2: Krizin Nedenleri	21
Tablo 1.3: Ulmer, Sellnow ve Seeger’ın Kriz Sınıflandırması	22
Tablo 1.4: İki Boyutlu Kriz Tipolojisi	24
Tablo 1.5: Çeşitli Araştırmalar Kapsamındaki Kriz Türleri	25
Tablo 1.6: Kriz Yönetimindeki Evre Yaklaşımlarının Karşılaştırması.....	31
Tablo 1.7: Üç Yaşamalı Yaklaşım Göre Kriz Yönetimi ve İletişimi Stratejileri	38
Tablo 2.1: Birbirinin Yerine Kullanılan Terimler Arasındaki Kavramsal Farklılıklar	52
Tablo 3.1: Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Derinlemesine Mülakatlara İlişkin Bilgiler	80
Tablo 3.2: Derinlemesine Mülakat Katılımcılarına İlişkin Bilgiler	84

R É S U M É

De nos jours le processus de globalisation qui se fait sentir dans tous les domaines a entraîné avec lui la nécessité de réviser les stratégies de communication qui sont à la base des relations publiques et la révision de ses applications. Dans une recherche faite avec les professionnels des relations publiques, les trois sujets qui, de nos jours, sont importants du point de vue de l'application des communications et des effets sur leur application ont été classés de la façon suivante (Meng et Berger, 2018) : intérêt de la vitesse du courant et de la condensation de l'information, anticipation pour être prêts de façon efficace, en cas de toute crise qui pourrait surgir, administration de la révolution digitale et développement des médias sociaux. Nous pouvons dire que ces sujets sont afférents et reliés entre eux.

À l'ère numérique, le nombre de plus de 4 milliards d'internautes a même augmenté de 370 millions de plus, par rapport aux données de 2018-2019 (wearesocial.com). Cela a permis la popularité des médias sociaux avec leur nature d'interaction et de partage, ce qui a entraîné différentes manières et une augmentation du rythme d'acquisition des informations. Avec la vitesse du courant de l'information, il s'est aussi avéré, en même temps, un accroissement dans la vitesse de la mauvaise information et l'on a pu voir se développer une vaste pollution de l'information surtout dans les périodes de crise. A la suite du chargement démesuré de l'information, les fausses nouvelles qui ont toujours existé ont été partagées et ont circulé de plus en plus et c'est alors que l'on a dû prendre en considération et mettre à l'ordre du jour l'organisation de leur potentiel qui pourraient causer des crises.

Nous remarquons que le Dictionnaire *Macquarie* en 2016 et le Dictionnaire *Collins* en 2017 (www.macquariedictionary.com.au; www.collinsdictionary.com), ont augmenté leurs recherches en diverses directions avec la généralisation de l'emploi du mot « fake-news » qui a été choisi comme étant le « mot de l'année ». Dans la préparation de cette thèse nous avons recherché les stratégies de communication en cas de crise qui peuvent être suivies et les potentiels qui

pourraient créer des crises pour les organisations des fausses nouvelles qui ont acquis une circulation plus rapide. Partant du fait de la formation de sources limitées dans la littérature au sujet des fausses nouvelles et des communications au moment de crise, notre but a été d'apporter une participation sur plan académique. Dans la première partie de cette thèse qui est constituée de trois parties, nous avons effectué un dépistage dans la littérature concernant le concept de crise, la gestion des communications des crises, les communications des crises dans les médias sociaux. Dans la seconde partie, nous avons dépisté les sources plus restreintes des fausses nouvelles et les sources secondaires intéressées concernant les médias sociaux. Dans la troisième et dernière partie il a été question de l'importance du sujet de la recherche, de la raison pour laquelle il a été choisi, de son contenu, de ses limitations, de la méthodologie de la recherche et des résultats obtenus.

Dans la première partie de la thèse le sujet a été étudié en parlant de l'importance stratégique du concept de «communication» qui est devenu le critère d'explication dans plusieurs domaines et qui fait parler de lui bien souvent car les connaissances des êtres humains sont encerclées par les autoroutes de la science. Bien que l'on ait défini, des centaines de fois, le concept de communication sous diverses perspectives différentes, on a surtout insisté sur la « participation » et « l'interaction ». Avec la généralisation de l'Internet et des réseaux sociaux, ces caractéristiques de l'Internet ont acquis une plus grande importance.

Ivy Lee et Edward Bernays sont considérés comme les fondateurs des relations publiques modernes, car ils ont formé les principes du métier des relations publiques et de ses applications et dans leurs travaux ils ont étudié les changements et les développements survenus dans les activités des relations publiques et dans la globalisation depuis leurs débuts, qui sont encore valides, jusqu'aux jours actuels, dans la gestion des crises. Dans la fonction d'administration des relations publiques, l'organisation symétrique par communication en double sens et la compréhension réciproque et les relations fructueuses entre les masses ciblées par communication, nous avons surtout insisté sur l'effet propice qui continue dans les moments de crise et sur son rôle pour empêcher les crises et les conflits et la formation de relations utiles et de compréhension réciproque. Partant du fait que la communication des crises en tant que concept ombrelle qui comprend toutes les activités des communications

planifiées, il a été inclus dans le terrain d'application de « l'administration des communications stratégiques » et les caractéristiques et les buts des activités de communication stratégique ont été expliqués.

Prenant en considération les différentes significations et les différentes définitions dans la littérature du mot « crise » dans sa source étymologique, ce mot étant des principaux concepts de cette recherche, il a été attribué une importance particulière détaillée, aux caractéristiques des crises et à leurs principaux composants. Car comprendre comment naissent les crises sert à entreprendre les premiers pas dans leur gestion. Dans ce sens là nous pouvons dire que les crises : produisent des incertitudes épistémologiques et ontologiques, menacent l'image, le prestige, les buts de haute primauté et même l'existence de l'organisation, car ce sont des événements hors routine, qui rendent impossible toute gestion par des procédures normales, qui peuvent même offrir des occasions liées aux administrations aux côté des menaces.

Nous avons étudié la classification des crises qui forment un autre point important, grâce aux aides précieuses fournies pour la simplification de la complexité, l'organisation des informations qui ont été ramassées et la formation du scénario de crise. Nous nous sommes approchés du processus de gestion des crises avec diverses comparaisons dans le cadre de modèles différenciés. Nous avons particulièrement étudié, avec ses réactions et ses facteurs de révision, sa préparation et sa prévention des communications réciproques, l'approche de Coombs à trois étapes qui de nos jours est le plus indiqué comme référence. Les différentes phases de gestion du processus de gestion des crises qui sont intégrées et reliées entre elles sont ainsi conçues : L'avant crise la prévention et la préparation, la phase de crise la réaction, l'après crise la connaissance et la révision. L'étude du processus d'administration de la crise revêt une importance particulière car c'est un signe qui permet de connaître quelle doit être l'application des communications de la crise, à chacune de ses étapes. Il est dit qu'entre les participants et l'organisation il faut créer une communication symétrique à double sens pendant toutes les trois phases de la crise. Pour une communication efficace, avant de vivre un problème (issue) ou une crise, il faut, ceci étant particulièrement important, créer des chaînes de communication ouvertes et exactes, assurer leur continuation, renforcer le prestige de l'entreprise et former un sentiment de confiance.

Avec le début de l'utilisation de l'Internet dans les relations publiques, il a été nécessaire de réviser les stratégies de communication des crises. Pour pouvoir employer efficacement les milieux digitaux dans la gestion des crises et pouvoir prendre les mesures voulues contre les crises qui pourraient surgir dans ces milieux là, la nature particulière des médias sociaux a été traitée. Les communications des crises dans les médias sociaux ont été évaluées dans le cadre du modèle « Communication des Crises avec Intermédiaire Social ».

Dans la seconde partie de la thèse, nous avons traité la notion de fake-news qui est un des principaux concepts de cette étude, en tenant compte des caractéristiques que l'ère digitale nous a apportées. Différentes définitions faites pour les fausses nouvelles sur lesquelles aucun compromis n'a été atteint, ont été faites. Le contenu de ce concept a été expliqué, avec tout ce qu'il contient et ce qu'il ne contient pas. Gelfert (2018) a examiné plusieurs définitions ainsi que le concept de nouvelles dans la littérature, en spécifiant que l'ont s'était particulièrement attardé sur trois sujets. Ceux-ci sont : « l'influence d'Internet dans la formation de fausses nouvelles et de leur divulgation », « le fait que leur contenu est entièrement faux, mensonger, inventé, qu'il ne s'appuie sur aucune base factuelle » et « le fait qu'il y ait une mauvaise intention dans la formation et la circulation des fausses nouvelles ».

Après avoir spécifié, dans plusieurs travaux, que les fausses nouvelles ne sont pas un phénomène nouveau, l'attention est attirée sur le fait que de nos jours, le principal problème réside, non pas dans la fausse nouvelle mais plutôt dans sa divulgation tellement rapide. Dans le rapport publié en 2013 sur les « Risques globaux » il est fait mention des nouvelles divulguées intentionnellement, pour donner une fausse orientation ou des informations qui n'ont pas été complétées et qui sont rapidement divulguées pour créer des résultats à haut risque (Howell, 2013). Dans une autre étude il est dit que l'on a atteint le résultat selon lequel, dans toutes les catégories de l'information, « le mensonge et l'erreur » se propagent bien plus rapidement que « la vérité et la réalité » et ils se propagent bien vite, sur une surface plus vaste, plus large (Vosoughi, Roy et Aral, 2018). A ce point là, une discussion est entreprise sur les effets négatifs possibles, causés par les fausses nouvelles lorsqu'elles se propagent rapidement vers les individus et vers la société.

Avec le concept de fausse nouvelle, on parle aussi souvent du rôle important de la décision d'accepter ou de refuser les nouvelles de la période la vérité à priori qui est définie comme une (languages.oup.com), « situation à moindre influence par rapport aux nouvelles qui s'adressent aux croyances personnelles et aux sentiments dans la formation de l'opinion publique, des faits objectifs ». L'Internet qui permet la divulgation rapide de données en grande quantité, est certainement le moyen le plus frappant de cette période. A cet effet, l'attention est portée sur l'effet que les fausses nouvelles on-line et la mauvaise information et sur l'union complexe des tendances cognitives, sociales et algorithmiques. Les tendances cognitives, le chargement excessif de l'information et l'attention limitée proviennent de la restriction de la capacité de discernement dans la base de la qualité de l'information dans les médias sociaux. Les « tendances sociales » sont dénommées en tant que tendances qui tendent à se divulguer, qui sont acceptées comme plus crédibles pour l'information qui provient du milieu auquel on appartient, sur les réseaux sociaux on-line et qui laissent en dehors tous ceux qui ne partagent pas la même opinion et ceux qui se rassemblent autour d'idées semblables. Ici, il a été fait question du rôle que jouent les nouvelles des individus qui sont continuellement semblables, qui font que les idées et l'information restent dans une communication, comme des chambres à écho et des bulles de filtre. Comme, à cause des facteurs psychologiques tels que la crédibilité sociale et la fréquence heuristique de l'effet de chambre à écho, le processus de croyance aux fausses nouvelles et leur consommation est facilité. Quant aux tendances algorithmiques, elles contiennent des comptes robots malveillants conçus dans le but de nuire spécifiquement comme pour divulguer et manipuler de fausses nouvelles sur les médias sociaux et des algorithmes qui décident ce que vont voir les utilisateurs sur les plateformes on-line.

Nous remarquons que cette situation a changé les voies d'information et de formation d'idées des médias sociaux (Schmidt, 2017), qu'un plus grand nombre de personnes ont tendance à chercher et à consommer des nouvelles sur les médias sociaux et que cette situation augmente encore plus dans les périodes de crise (Shu, 2017). Burnett (1998) a dit qu'au sommet des quatre caractéristiques spécifiques des crises qui sont communes à toutes les crises il a la caractéristique selon laquelle : « les crises se déterminent plus par les perceptions individuelles que par les faits objectifs ». L'importance pour les organisations de se préparer aux crises liées aux

fausses nouvelles a été évaluée, ainsi que les caractéristiques que Burnett mentionne et la dynamique apportée par la post-vérité.

Dans la troisième et dernière partie de cette thèse, la portée et les frontières de cette recherche ont été définies, sa méthodologie a été expliquée, les conclusions ont été énoncées et les résultats obtenus ont été partagés. L'«entretien approfondi» qui a été décidée comme méthode de recherche, a été définie comme un processus sur un sujet bien défini, avec des entretiens à réaliser d'une façon détaillée, une à une, avec des personnes choisies conformément au sujet (Gegez, 2010). Comme les références au sujet du « potentiel de formation d'une crise causée par de fausses nouvelles divulguées sur les médias sociaux et stratégies de communications de la crise qui doivent être suivies » sont assez limitées, nous avons reconnu la possibilité de collecter des données détaillées en utilisant la méthode de l'entretien approfondi, dans l'étude objet de cette thèse, qui a une caractéristique d'exploration. Nous avons demandé l'avis des personnes spécialisées dans le domaine des relations publiques et des communications de crise et elles ont fourni des exemples. Dans ce contexte là, des entretiens ont été réalisées avec trois directeurs d'entreprises de communications dans trois secteurs différents, quatre responsables de départements, qui travaillent dans deux différentes une agence de relations publiques digitales, trois coordinateurs de département d'une société de conseil en communication et deux directeurs de deux agences de relations publiques et de communication différentes, le nombre total de professionnels interrogés est donc douze. Certains autres experts qui souhaitaient également participer n'ont pas pu le faire, en raison de leurs horaires chargés. Des questions des entretiens semi-structurés adaptés aux entretiens approfondis ont été préparées à la suite d'une revue de la littérature. La limitation de la thèse réside dans le fait que la méthode de recherche n'est pas adaptée à la généralisation.

Les résultats de la recherche prouvent que les fausses nouvelles, avec les médias sociaux sont devenues encore plus contraignantes pour les organismes. Ici, les titres qui ont été principalement mis en relief, peuvent être ainsi définis: Le monitoring et le suivi des milieux on-line avant l'affrontement de la crise ou du problème, la prise de mesures nécessaires et l'intervention déjà au moment même où surgit le problème. Il a été précisé qu'il est très important de devoir faire face à une crise, en ayant déterminé à l'avance la gestion de la crise et avoir choisi une

approche proactive. Toutefois il y a eu des approches différentes concernant la préparation des plans de communication en temps de crise et le développement de façon spécifique, de la simulation sur de fausses nouvelles. Nous avons tâché de fournir des réponses aux questions suivantes: sur quelles chaînes des médias sociaux les fausses nouvelles se seraient principalement propagées, sur quelles chaînes fallait-il apporter des réponses, comment et quand fallait-il prendre la décision pour réagir face à de fausses nouvelles, quelles étaient les facilités et les difficultés fournies par les médias sociaux, pour quels secteurs les fausses nouvelles seraient le plus contraignantes. D'autre part grâce à l'expérience des participants qui avaient des spécialisations dans des domaines divers et à leurs évaluations, nous avons pu déterminer les stratégies à adopter et à suivre dans la communication des crises face à de fausses nouvelles.

Mots clé : Crise, gestion de la communication de la crise, fausse nouvelles, médias sociaux.

ABSTRACT

The process of globalization has led to the revision of the practices and communication strategies that constitute the basis of public relations. In a research done with public relations professionals, three main subjects that affect communication practices and strategies are as follows (Meng and Berger, 2018): Dealing with the pace and intensity of the information flow, being ready to cope with possible crises efficiently, managing digital revolution and the rise of social media. These subjects are interconnected and interrelated.

In the digital age, the number of over 4 Billion internet users has increased even 370 Million more, compared to the 2018-2019 data (wearesocial.com). This has enabled the popularity of social media with its nature of interaction and sharing, which has brought with it different ways and an increase in the pace of acquiring information. Along with information, misinformation pace also increases. Especially during crisis periods, information pollution begins to rise. As a result of extreme information, fake news, which have always existed, have started to circulate faster. Therefore, their potential to cause a crisis has started to become a subject to consider for organizations.

The term “fake news” was chosen as the ‘word of the year’ in 2016 by *Macquarie Dictionary* (www.macquariedictionary.com.au) and in 2017 by *Collins Dictionary* (www.collinsdictionary.com). It can be observed that the number of research on different facets of fake news has increased through its extensive usage. In this thesis, fake news’ potential to cause crisis and the organizations’ crisis communication strategies have been studied. The aim of the thesis is to contribute to academia in this field, which already has only few sources on fake news and crisis communication. The thesis consists of three chapters. The first is a literature review on term “crisis”, crisis communication management and crisis communication strategies in social media. The second consists of a secondary source review on social media and fake news, on which there is a limited number of sources. The third

and last chapter deals with the significance, the reasons, the scope and boundaries of the research, the research methods and the findings.

The first chapter of the thesis starts with explaining the strategic significance of the term “communication”, which lies in the basis of public relations, mentioned often due to the large influx of information that surrounds people, and which has become a criterion to explain many academic fields. Even if the term communication may be defined in hundreds of ways from various perspectives, the emphasis is essentially on “interaction” and “sharing”. These two characteristics of communication has become more and more important, thanks to the widespread internet and social networking.

Ivy Lee and Edward Bernays are considered as the founders of modern public relations through their impact on shaping its principles and practices. In this chapter, the changes and developments in public relations from their still-valid approaches in crisis communication management to this day have been explained. As a management function of public relations, mutual understanding and beneficial relations between the organization and its target groups through two-way symmetrical communication, its role in preventing crises and conflicts and the ongoing positive effects in times of crisis have been emphasized. Beginning with the fact that crisis communication is included in the scope of “strategic communication management” as an umbrella concept that covers all planned communication activities, the characteristics and objectives of strategic communication activities have been explained.

The properties and components of the term “crisis”, which constitutes one of the main concepts of this research, have been thoroughly explained through the meanings in its etymological origin and various definitions in literature, since understanding the nature of crisis forms the first step in their management. Hence crises may be defined as “remote possibility, high impact, unexpected events that create epistemological and ontological uncertainty, which threaten the image, reputation, top priorities and even the existence of an organization, which are impossible to manage through normal procedures due to being out of routine; but those that can also present opportunities depending on their management”.

Crisis typology, which is another important point that constitutes crisis management through its help in simplifying the complications, organizing the information and creating a crisis scenario, has also been studied. The approach towards crisis management process has been comparative within different models. Especially Coombs' three stage approach, which is today the most referenced approach, has been considered together with the factors of prevention, preparation, response and revision. The phases of interconnected and integrated crisis management process are as follows: Pre-crisis phase- prevention and preparation; crisis phase- response; post-crisis phase- learning and revision. Examining the crisis management process is important, since it indicates how crisis communication should be applied in every phase. During all three phases, two-way symmetrical communication should be applied between the stakeholders and organization. Creating and maintaining open and right communication channels is important for strengthening the corporate reputation and building a sense of trust for an efficient communication before an issue or crisis breaks out.

The usage of the internet in the process of public relations has brought along the need to revise crisis communication strategies. In the first chapter the efficient usage of digital media and to take precautions against crises that might arise through digital media has been studied within social media's own nature. Crisis communication in social media has been evaluated within the scope of "Social-Mediated Crisis Communication Model".

In the second chapter, the notion of fake news, which constitutes another important concept of the research, has been elaborated upon through the features that digital age has brought. Since there is no fixed definition of fake news, different definitions have been presented, with emphasis on what the term includes and excludes. Gelfert (2018), after having studied many definitions, has come to the conclusion that while fake news is covered in academic literature, there are three main subjects that are mainly dealt with: 'impact of the internet in the creation and spreading of fake news', 'the fact that the content is completely false, fictive, a lie and has no factual basis' and 'the fact that there are deliberate intentions in creating and circulating fake news'.

While many studies have stated that fake news is not a new phenomenon, it is pointed out that the main problem today is their fast spreading, rather than their creation. In “Global Risks” report published in 2013 (Howell, 2013); intentional, misleading or incomplete information’s risk of fast spreading and creating dangerous consequences have been pointed out. In another research (Vosoughi, Roy ve Aral, 2018), it has been concluded that in all information categories, ‘lie and falsity’ spread much faster forward to a wider area than ‘reality’ does. At this point, the negative effects of fast and intense circulation of fake news on individuals and the society have been discussed.

Post-truth period, frequently referred to along with the term fake news and described as “a situation, where objective facts are less effective in shaping public opinion than those that address emotions and personal beliefs” (languages.oup.com), plays an active role in the decision to accept or reject the news. The internet, which enables the fast circulation of big amount of data, is the current period’s most remarkable medium. In this context, the complex combination of ‘cognitive’, ‘social’ and ‘algorithmic’ biases’ impact on online fake news and misinformation have been studied. ‘Cognitive biases’ arise from the fact that information overload and limited attention restrict the identification capacity of information on social media, based on quality. ‘Social biases’ may be defined as follows: In online social networks, where like-minded people cluster, the information that arrives from the social circle that one belongs is accepted as more reliable and hence it has a tendency to circulate. Here, the role of ‘echo chambers’ and ‘filter bubbles’, has been discussed, which cause the individuals to remain stuck within a communication consisting of similar news, information and ideas. Echo chamber effect makes the belief in and consumption process of fake news easy due to the psychological factors of ‘social credibility’ and ‘heuristic frequency’. ‘Algorithmic biases’ though, contain algorithms that decide on what the users see in online platforms, and malicious bot accounts designed to specifically harm by spreading fake news and manipulation on social media.

It can be observed that social media has changed the ways people receive information and construct ideas (Schmidt, 2017), more people tend to search for and consume news on social media and that this situation increases more during the times of crisis (Shu, 2017). Burnett (1998) claims that there are four common

characteristics during crisis, first of which is: “crises are determined by subjective perceptions, rather than objective phenomena”. The importance for organizations to be prepared for fake news related crises has been evaluated, together with the characteristics that Burnett mentions and the dynamics brought by post-truth era.

In the final chapter of the thesis, the scope and boundaries of the research, as well as its methodology have been defined and the findings have been analyzed. ‘In-depth interview’, which is the main research method throughout the thesis, can be defined as the process of detailed one-to-one interview with chosen people on the particular subject (Gegez, 2010). Because of the limited number of sources on “the crisis creation potentials of fake news circulating on social media and crisis communication strategies to be followed”, in-depth interview method has been helpful in collecting detailed data. Samples have been determined by consulting experts on public relations and crisis communication. In this context, interviews have been carried out with three corporate communication managers from different sectors, four department coordinators working at two different digital public relations agencies, three department coordinators from a communication consultancy company and two directors at two different public relations and communication agencies, hence the total number of professionals interviewed is twelve. Some other experts who also wanted to take part were not able to do so, due to their busy schedules. Semi-structured interview questions suitable for in-depth interviews have been prepared as the result of literature review. The limitation of the thesis lies in the fact that the research method is not suitable for generalization.

The results of this research show that for companies, fake news got to become more challenging with the rise of social media. The main points can be summarized as follows: monitoring and tracking online media before encountering a problem or a crisis, taking precautions and stepping in during the problem or crisis. Creating a crisis management plan and adopting a proactive approach before a crisis are also important points. However, there are different approaches to the creation of a simulation for specifically fake news and preparations for crisis communication plans. These questions have been answered: From which social media channel have the most fake news circulated? From which channel should they be answered? When and how should fake news be dealt with? What are the pros and cons of social media

in this respect? For which particular sectors are fake news more challenging? Thanks to the experiences and evaluations of interviewees from different areas of expertise, crisis communication strategies against fake news have been specified.

Keywords: Crisis, crisis communication management, fake news, social media.



ÖZET

Günümüzde her alanda kendisini hissettiren küreselleşme süreci, halkla ilişkilerin temelinde yer alan iletişim stratejilerinin revize edilmesini ve uygulamaların gözden geçirilmesini beraberinde getirmiştir. Halkla ilişkiler profesyonelleri ile yapılan bir araştırmada, iletişim uygulamalarını ve stratejilerini etkilemesi bakımından günümüzde önem arz eden üç konu şu şekilde sıralanmıştır (Meng ve Berger, 2018): Enformasyon akışının hızı ve yoğunluğu ile ilgilenilmesi, ortaya çıkabilecek krizlerle etkin bir şekilde ilgilenilebilmek için hazırlıklı olunması, dijital devrimin yönetilmesi ve sosyal medyanın yükselişi. Bu konuların, birbirine bağlı ve ilişkili olduğu söylenebilir.

4 milyarın üzerindeki internet kullanıcısı sayısının, 2018-2019 verileri karşılaştırıldığında yaklaşık 370 milyon arttığı dijital çağda (wearesocial.com), etkileşime ve paylaşıma imkan tanıyan doğasıyla sosyal medyanın yaygınlaşması, bilgi edinme yollarının değişmesini ve enformasyon hızının artmasını beraberinde getirmiştir. Enformasyon akış hızına, mezenformasyon hızında yaşanan artışın da eşlik ettiği, özellikle kriz dönemlerinde yükselen yoğun bir enformasyon kirliliği yaşanır olmuştur. Aşırı enformasyon yüklemesi neticesinde, her zaman var olan yalan haberlerin paylaşılma ve dolaşıma girme hızı da artmış, bu anlamda krize yol açma potansiyelleri kurumlar için göz önünde bulundurulması gereken bir konu haline gelmiştir.

2016 yılında *Macquarie Dictionary* (www.macquariedictionary.com.au) ve 2017 yılında *Collins Dictionary* (www.collinsdictionary.com) tarafından ‘yılın kelimesi seçilen’ yalan haber kavramının, kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte farklı boyutlarıyla ilgili yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında, sosyal medya ile birlikte yayılması ve sirkülasyona girmesi hız kazanan yalan haberlerin kurumlar için krize yol açma potansiyelleri ve izlenebilecek kriz iletişimi stratejileri araştırılmıştır. Yalan haberler ve kriz iletişimi konusunda

literatürde sınırlı kaynak oluşundan hareketle, çalışılan bu konuyla akademik alana katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Üç bölüm olarak oluşturulan tezin birinci bölümünde; kriz kavramı, kriz iletişimi yönetimi, sosyal medyada kriz iletişimi stratejileri üzerine literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümde; daha sınırlı kaynağın söz konusu olduğu yalan haberler ve sosyal medya ile ilgili ikincil kaynak taraması yapılmıştır. Üçüncü ve son bölümde; araştırma konusunun önemine, seçilme nedenine, kapsamı ve sınırlarına, araştırma metodolojisine ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tezin birinci bölümünde, halkla ilişkilerin temelinde yer alan, insanların çevresinin bilgi otoyollarıyla sarılması neticesinde kendisinden sıkça söz ettiren ve birçok alanı açıklama ölçütü haline gelen “iletişim” kavramının stratejik öneminden bahsedilerek konuya başlanılmıştır. İletişim kavramının farklı perspektiflerden yüzlerce tanımı yapılsa da esas olarak “etkileşim” ve “paylaşım” üzerinde durulduğu görülmektedir. İnternet ve sosyal ağların yaygınlaşmasıyla birlikte, iletişimin bu özelliklerinin daha önemi hale geldiği belirtilmelidir.

Halkla ilişkiler mesleğinin ilkelerini ve uygulamalarını şekillendirici etkileriyle modern halkla ilişkilerin kurucuları olarak adlandırılan Ivy Lee ve Edward Bernays’ın kriz iletişimi yönetiminde halen geçerliliğini koruyan yaklaşımlarından günümüze, küreselleşme ile birlikte halkla ilişkiler faaliyetlerinde yaşanan değişimler ve gelişmeler ele alınmıştır. Halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak, iki yönlü simetrik iletişim yoluyla kurumlar ve hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış ve faydalı ilişkiler oluşturmalarının, kriz ve çatışmaları önlemedeki rolü ve kriz zamanlarında da devam eden olumlu etkisi üzerinde durulmuştur. Kriz iletişiminin, tüm planlı iletişim faaliyetlerini kapsayan şemsiye bir kavram olarak “stratejik iletişim yönetiminin” uygulama alanı içerisinde yer almasından hareketle, stratejik iletişim faaliyetlerinin özellikleri ve amaçları açıklanmıştır.

Araştırmanın esas kavramlarından birisini oluşturan “kriz” kelimesinin etimolojik kökeninde yer alan anlamlar ve literatürdeki çeşitli tanımlar doğrultusunda, krizin özelliklerine ve temel bileşenlerine ayrıntılarıyla yer verilmiştir. Zira krizlerin doğasının anlaşılması, yönetilmelerinin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu anlamda krizlerin; “epistemolojik ve ontolojik belirsizlik üreten,

imajı, itibarı, yüksek öncelikli hedefleri hatta kurumun/kuruluşun varlığını tehdit eden, rutin dışı oluşlarıyla normal prosedürlerle yönetilmesi mümkün olmayan, tehditlerin yanında yönetilmelerine bağlı olarak fırsatlar da sunabilen, düşük ihtimalli yüksek etkili beklenmedik olaylar” oldukları söylenebilir.

Karmaşıklığın sadeleştirilmesi, toplanan enformasyonun organize edilmesi ve kriz senaryosu oluşturulması bakımından sunduğu değerli yardımlarıyla, krizlerin yönetilmesinde bir diğer önemli noktayı oluşturan kriz sınıflandırmaları incelenmiştir. Kriz yönetimi sürecine, farklı modeller çerçevesinde karşılaştırmalı olarak yaklaşmıştır. Özellikle, günümüzde en fazla referans gösterilen Coombs’un üç evreli yaklaşımı, birbiriyle ilişkili olan önleme, hazırlık, tepki ve revizyon faktörleriyle birlikte ele alınmıştır. Birbiriyle bağlantılı ve bütünleşik kriz yönetimi sürecinin evreleri şu şekildedir: Kriz öncesi evre - önleme ve hazırlık; kriz evresi - tepki verme; kriz sonrası evre - öğrenme ve revizyon. Kriz yönetimi sürecinin irdelenmesi, kriz iletişiminin her bir aşamada nasıl uygulanması gerektiğine işaret etmesi bakımından önem taşımaktadır. Paydaşlar ve kurum arasında, bahsi geçen üç evrede de iki yönlü simetrik iletişim kurulması gerektiği ifade edilmelidir. Etkin bir iletişim için bir sorun ya da kriz yaşamadan önce, açık ve doğru iletişim kanallarının oluşturulması ve devamlılığının sağlanması, kurumsal itibarın güçlendirilmesi ve güven duygusunun inşası için önem arz etmektedir.

İnternetin, halkla ilişkiler sürecinde kullanılmaya başlanması, kriz iletişimi stratejilerinin revize edilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Dijital ortamların kriz yönetiminde etkin bir şekilde kullanılabilmesi ve bu ortamlardan doğabilecek krizlere karşı önlem alınabilmesi için sosyal medyanın kendisine özgü doğası ele alınmıştır. Sosyal medyada kriz iletişimi, “Sosyal-Aracılı Kriz İletişimi” modeli çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, araştırmanın bir diğer önemli kavramını oluşturan yalan haber nosyonuna, dijital çağın getirdiği özellikler göz önünde bulundurularak yaklaşmıştır. Üzerinde uzlaşıya varılmış bir tanımla bulunmayan yalan haber ile ilgili yapılan farklı tanımlara yer verilerek, kavramın neleri kapsadığı ve dışarıda bıraktığı ortaya konulmuştur. Gelfert (2018), incelediği birçok tanım neticesinde, literatürde yalan haber kavramı ele alınırken üç konu üzerinde durulduğunu

belirtmiştir. Bunlar; ‘yalan haberlerin oluşturulmasında ve yaygınlaşmasında internet ortamının etkisi’, ‘içeriğin tamamıyla yanlış, yalan, uydurma olması ve olgusal hiçbir temele dayanmaması’ ve ‘yalan haberlerin oluşturulmasında ve sirkülasyonunda kasıtlı niyetin bulunması’ şeklinde sıralanabilir.

Yalan haberlerin yeni bir fenomen olmadığı birçok çalışmada ifade edilirken, günümüzde asıl sorunun yalan haberlerin yapılmasından ziyade, hızla yayılmalarından kaynaklandığı belirtilmektedir. 2013 yılında yayınlanan “Küresel Riskler” raporunda da (Howell, 2013); kasıtlı, yanlış yönlendirici ya da tamamlanmamış enformasyonun hızla yayılma ve tehlikeli sonuçlar doğurma riskine yer verilmiştir. Bir başka çalışmada (Vosoughi, Roy ve Aral, 2018), ‘yalanın ve yanlışlığın’, tüm enformasyon kategorilerinde ‘gerçekten/hakikatten’ önemli ölçüde daha hızlı, ileri ve geniş bir alana yayıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada, yalan haberlerin yoğun şekilde ve hızla yayılmasının, bireyler ve toplum üzerindeki olası negatif etkileri tartışılmıştır.

Yalan haber kavramıyla birlikte sıkça anılan ve “nesnel olguların, kamuoyunu biçimlendirmede duygu ve kişisel inanca hitap edenlere göre daha az etkili olduğu durum” şeklinde tanımlanan ‘gerçek ötesi dönemin’ (languages.oup.com), haberleri kabul etme veya reddetme kararında etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Büyük miktarda verinin hızla yayılmasına olanak tanıyan internetin, dönemin en dikkat çekici aracı olduğu belirtilmelidir. Bu bağlamda, çevrimiçi yalan haberlerin ve mezenformasyonun etki etmesinde ‘bilişsel’, ‘sosyal’ ve ‘algoritmik’ eğilimlerin karmaşık birleşimi üzerinde durulmuştur. ‘Bilişsel yanlılık’, aşırı enformasyon yüklemesinin ve sınırlı dikkatin, sosyal medyada enformasyonu kalite temelinde ayırt etme kapasitesini kısıtlamasından ileri gelmektedir. ‘Sosyal yanlılık’, benzer görüşte olanların kümelandığı ve aynı görüşte olmayanların dışarıda bırakıldığı çevrimiçi sosyal ağlarda, ait olunan çevreden gelen enformasyonun daha güvenilir kabul edilmesi ve yayılması eğilimi olarak adlandırılmaktadır. Burada, bireylerin sürekli şekilde benzer doğrultudaki haber, enformasyon ve düşüncelerin yer aldığı bir iletişimin içinde kalmasına neden olan ‘yankı fanuslarının’ ve ‘filtre balonlarının’ oynadığı rol ele alınmıştır. Yankı fanusu etkisinin, ‘sosyal güvenilirlik’ ve ‘sezgisel frekans’ psikolojik faktörlerinden dolayı yalan haberlere inanılması ve tüketilmesi sürecini kolaylaştırdığından bahsedilmiştir. “Algoritmik yanlılık” ise, çevrimiçi

platformlarında kullanıcıların ne göreceklarine karar veren algoritmalar ve sosyal medyada yalan haberleri yaymak ve manipüle etmek gibi spesifik olarak zarar verme amacıyla tasarlanan kötü niyetli bot hesapları içermektedir.

Sosyal medyanın bilgilendirme ve fikir oluşturma yollarını değiştirdiği (Schmidt, 2017), daha fazla sayıda insanın sosyal medyada haber arama ve tüketme eğiliminde olduğu, bu durumun kriz dönemlerinde daha da arttığı görülmektedir (Shu, 2017). Burnett'in (1998), tüm krizlerde ortak olduğunu belirttiği dört karakteristik özelliğın en başında; "krizler, nesnel olgulardan ziyade bireysel algılarla belirlenir" ifadesine yer verdiği görülmektedir. Günümüzde sosyal medya ile daha önemli hale gelen krizlerin bu özelliğı ve gerçek ötesi dönemin getirdiğı dinamiklerle birlikte, yalan haberden kaynaklı krizlere karşı kurumların hazırlıklı olmasının önemi değerlendirilmiştir.

Tezin üçüncü ve son bölümünde, araştırmanın kapsamı ve sınırları belirtilmiş, metodolojisi açıklanmış, bulgular analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır. Araştırma yöntemi olarak belirlenen 'derinlemesine mülakat'; belirli bir konu hakkında, konuya uygun olarak seçilmiş kişilerle, detaylı bir şekilde birebir görüşmelerin yürütülmesi süreci olarak tanımlanabilir (Gegez, 2010). "Sosyal medyada yayılan yalan haberlerin krize yol açma potansiyelleri ve izlenebilecek kriz iletişimi stratejileri" konusunda oldukça sınırlı kaynağın söz konusu olması nedeniyle keşifsel nitelik arz eden bu tez çalışmasında, derinlemesine mülakat yönteminin kullanılması detaylı veri toplanmasına imkan tanımıştır. Halkla ilişkiler ve kriz iletişimi alanında uzman kişilerin görüşü alınarak örneklem belirlenmiştir. Bu bağlamda; farklı sektörlerden üç kurumsal iletişim müdürü, iki farklı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışmakta olan dört departman sorumlusu, bir iletişim danışmanlığı şirketinde görevli üç departman sorumlusu ve iki farklı halkla ilişkiler ve iletişim ajansının yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiş; böylece toplamda on iki profesyonel ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Katılımda bulunmak isteyen diğer birçok uzman ise programlarının yoğunluğundan çalışmada yer alamamıştır. Literatür taraması neticesinde, derinlemesine görüşmelerde yöneltilecek yarı yapılandırılmış mülakat soruları hazırlanmıştır. Araştırma yönteminin genelleme yapmaya uygun olmayışı araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçları; yalan haberlerin sosyal medya ile birlikte kurumlar için daha zorlayıcı hale geldiğini göstermektedir. Burada esas vurgulanan başlıklar, bir sorun ya da krizle karşılaşmadan evvel çevrimiçi ortamların izlenmesi ve takibinin yapılması, gerekli önlemlerin alınması ve sorun aşamasındayken müdahale edilmesi şeklinde verilebilir. Bir kriz yaşanmadan önce, kriz yönetimi planının oluşturulması ve proaktif bir yaklaşım benimsenmesi üzerinde önemle durulmuştur. Ancak spesifik olarak yalan haber üzerine simülasyon geliştirilmesi ve kriz iletişimi planı hazırlanması konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Yalan haberlerin en çok hangi sosyal medya kanalından yayıldığı ve hangi kanaldan cevap verilmesi gerektiği, yalan haberler karşısında ne zaman ve nasıl müdahalede bulunma kararı alındığı, sosyal medyanın bu anlamda sağladığı kolaylıkların ve zorlukların neler olduğu, yalan haberlerin hangi sektörler için daha zorlayıcı olduğu sorularına yanıt aranmıştır. Ayrıca farklı alanlarda uzmanlıkları bulunan katılımcıların tecrübeleri ve değerlendirmeleri neticesinde yalan haberler karşısında izlenebilecek kriz iletişimi stratejileri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz iletişimi yönetimi, yalan haber, sosyal medya.

GİRİŞ

Küreselleşmenin hızla yaşandığı, McLuhan'ın 'küresel bir köy' olarak ifade ettiği günümüz dünyasına hakim olan yeni iletişim araçları ve sistemleri, her alanda etkisini gösteren küreselleşme olgusunu giderek derinleştirmekte ve kavramların yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu kavramlardan birini de kurumlar, şirketler, markalar, ülkeler, liderler, ünlüler vd. hakkında dolaşıma sokulan 'yalan haberler' oluşturmaktadır. Tarihte geniş çaplı ses getiren ve yalan haberlerin kökeni olarak adlandırılan, Orson Welles'in 1938 tarihli radyo programında bir bölümünü seslendirdiği 'The War of the Worlds' adlı romanın gerçek zannedilmesiyle yol açtığı kitlesel panikten günümüze, sosyal medyanın önemli bir iletişim ve bilgi alma aracı haline gelmesiyle yalan haberlerin yayılma hızının arttığı söylenebilir.

Bilişim ve iletişim tekniklerinde yaşanan gelişmeler, insanların bilgi otayollarıyla sarılmış hale gelmesi (Bourse ve Yücel, 2012: 14), bilginin ve imgelerin bolluğu ve kuşatıcılığı, 'post-truth – gerçek-ötesi' vurgusunun yapıldığı dijital çağda, 'bilişsel', 'sosyal' ve 'algoritmik' eğilimlerin karmaşık birleşiminin de etkisiyle yalan haberlerin sorgulanmadan ve araştırılmadan paylaşılması krizleri de beraberinde getirmektedir. Farklı kişilere atfedilen, 'gerçek ayakkabılarını giymeden, yalan dünyayı dolaşır' veciz ifadesi; gerekli açıklamalar yapılana kadar yalan haberin krize dönüşme ihtimalini gözler önüne sermektedir. Coombs'un en sade şekliyle belirttiği üzere 'hiçbir kurum/kuruluş krizden bağımsız/muaf değildir; o halde tüm kurumlar/kuruluşlar krize hazırlıklı olmalıdır' (Coombs, 2011: 1). Bu durum, yalan haberler karşısında tedbirler alınmasını ve strateji geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Yalan haberden kaynaklı yaşanabilecek kurumsal krizlere karşı ne gibi önlemler alınabileceği, krize hazırlık sürecinde dikkat edilmesi gereken noktaların neler olduğu ve kriz yaşanması halinde nasıl bir kriz iletişimi stratejisi izlenebileceği çalışmanın çıkış sorununu oluşturmaktadır.

Literatürdeki tanımlarında; 'yanlış, yalan ve uydurma olduğu ve olgusal hiçbir temelini bulunmadığı', 'oluşturulmasında ve dolaşıma sokulmasında kasıt

unsurunun mevcut olduğu' ve 'yaygınlaşmasında sosyal medyanın etkisi' üzerinde durulduğu görülen yalan haberlerin (Gelfert, 2018: 96), yayılmalarından ziyade 'hızla' yayılmalarının günümüzdeki asıl sorunu teşkil ettiği çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir (Shao vd., 2017: 2; Ünal ve Taylan, 2017: 85; Şener, 2018: 360; Kavaklı, 2019: 665). Sosyal medya, yalan haberlerin ve krizlerin yayılma hızını arttırdığı gibi, acil cevap verilmesini ve hızlı hareket edilmesini gerektiren kriz durumlarına (Bulunmaz, 2014: 100), daha süratli müdahale edilmesi üzerinde de baskı oluşturmaktadır. Hızlı bir mecra olan sosyal medyada, kriz iletişiminin de hızla yürütülebilmesi için kriz öncesi evrede yer alan 'önleme' ve 'hazırlık' faktörlerine ihtimam gösterilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çevrimiçi ortamların her daim takip edilmesinin ve kriz esnasında bir plan oluşturulmasının mümkün olmayacağı göz önünde bulundurularak, kriz öncesi evrede spesifik olarak yalan haberler için kriz planı oluşturulmasının, hızla yayılma ve krize yol açma potansiyeli taşıyan yalan haberler karşısında yine hızla aksiyon alınmasına imkan tanıyacağı söylenebilir. Yalan haberler için kriz planı oluşturulmadan önce ise, kriz sınıflandırmalarının yeni risklere göre revize edilmesi gerektiği belirtilmelidir.

Halkla ilişkiler profesyonelleri ile gerçekleştirilen global ölçekli bir araştırmanın sonucu, iletişim uygulamalarını ve stratejilerini etkileyen üç konunun 'enformasyon akışının hızı ve yoğunluğu ile ilgilenilmesi', 'olası krizlerle etkin bir şekilde ilgilenmek için hazırlıklı olunması' ve 'dijital devrimin yönetilmesi ve sosyal medyanın yükselişi' olduğunu göstermektedir. İletişim uygulamalarını ve stratejilerini etkilediği belirtilen üç konunun, 'yalan haberler' özelinde birbirleri ile ilişkili oldukları söylenebilir. Bu kapsamda; söz konusu çalışmada, sosyal medya ile birlikte artan enformasyon akışına eşlik eden ve hızla yayılan yalan haberlerden kaynaklı yaşanabilecek kurumsal krizlerin nasıl yönetilmesi gerektiği ve izlenebilecek kriz iletişimi stratejilerinin neler olduğu araştırılmıştır.

Yalan haber mevzusu insanlık tarihi kadar eski olsa da, akademik çalışmalarda bir kavram olarak ele alınmasının genel olarak yakın dönemi kapsadığı görülmektedir. 2016 sonrasında kullanımının oldukça arttığı istatistiksel olarak görülen 'yalan haber' kavramı ve ilişkili bir dizi kavram art arda 'yılın kelimesi' seçilmiştir. Bununla birlikte, 'yalan haber ve sosyal medya' ile ilgili literatürün halen oldukça sınırlı olduğu, özellikle 'yalan haber ve kriz iletişimi' üzerine neredeyse

hiçbir yazın bulunmadığı belirtilmelidir. Buradan hareketle; literatüre katkı sağlanması amacıyla, sosyal medyadan yayılan yalan haberlere karşı izlenebilecek kriz iletişimi stratejileri hakkında keşifsel bir araştırma yürütülmüştür.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk iki bölümü; araştırmanın en önemli kavramları olan ‘kriz’, ‘yalan haber’ ve ‘sosyal medya’ ile ilgili literatür taramasını, üçüncü ve son bölüm ise, saha araştırması neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesini içermektedir. Birinci bölümünde; iletişim kavramı, kriz iletişiminin ele alındığı halkla ilişkiler disiplini ve şemsiye bir kavram olarak stratejik iletişim yönetimi ile ilgili farklı tanımlara yer verilmiştir. Krizlerin doğasının anlaşılmasının, yönetilmelerinin ilk adımını oluşturmaktan hareketle, çeşitli kriz tanımlarına yer verilerek, bu çerçevede krizlerin özellikleri ortaya konulmuştur. Kriz planlarının hazırlanmasına yardımcı olmaları için geliştirilen kriz sınıflandırmaları, kriz iletişimi stratejilerinin belirlenmesine imkan tanımları bakımından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, bir dizi kriz sınıflandırmasına yer verilmiş, bu sınıflandırmalarda ‘yalan haber’ kavramının bulunmadığı görülmüştür. Kriz yönetimi modelleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş, kriz yönetimi ve iletişimi stratejileri üç evreli yaklaşıma göre ele alınmış ve kriz iletişimi kuramlarına değinilmiştir. Sosyal medyanın ve sunduğu yeni iletişim ortamının özellikleri ve sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımlı olmayan yalan haber kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlar karşılaştırmalı olarak ele alınmış ve yalan haberlerin özellikleri ortaya konulmuştur. Yalan haber kavramıyla ilişkili olan ve birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılan kavramların benzerlikleri ve farklılıkları belirtilmiştir. Gerçek ötesi dönemin özelliklerine ve yalan haberlerin yayılmasındaki etmenlere yer verilmiştir. Yalan haberler karşısında alınabilecek önlemler, küresel araştırmaların sonuçları ile birlikte paylaşılmıştır. Literatürde oldukça sınırlı kaynağın bulunduğu ‘yalan haberler, sosyal medyanın özellikleri ve kriz iletişimi yönetimi’ bir arada değerlendirilmiştir. Literatürde yer alan, sosyal medyadan yayılan bir dizi yalan haber vakasına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; araştırma konusu, önemi ve seçilme nedeni, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırmanın metodolojisi – araştırmanın örnekleme, veri

toplama yöntemi, araştırma sorularının belirlenmesi, verilerin analizinde kullanılan yöntem – araştırma bulgularının analizi ve bulguların değerlendirmesi başlıkları yer almaktadır. “Sosyal medyadan yayılan yalan haberlere karşı izlenebilecek kriz iletişimi stratejilerinin” incelenmesinin amaçlandığı söz konusu çalışmanın kapsamının belirlenmesinde, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim kurumlarının ve uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Bu doğrultuda; ‘Kurumsal İletişim Müdürleri’ ile ‘Dijital Halkla İlişkiler Ajansı’, ‘İletişim Danışmanlığı Şirketi’ ve ‘Halkla İlişkiler ve İletişim Ajansı’ profesyonellerinin araştırmaya dahil edilmesi planlanmıştır.

Çalışmada; belirli bir konu hakkında katılımcıların bakış açısını ve perspektifini derinlemesine keşfetmeyi amaçlayan, özellikle katılımcıların kişisel görüşlerinin önem kazandığı konularda tercih edilen, keşif odaklı bir yöntem olan (Baş ve Akturan, 2017: 113), iş adamları gibi özel gruplarla çalışılmasında önemli avantajlar sağlayan, karmaşık ve teknik konuların tartışılabildiği ‘derinlemesine mülakat’ yönteminden faydalanılmıştır (Gegez, 2010: 54-55). Bu bağlamda; farklı sektörlerden üç kurumsal iletişim müdürü, iki farklı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışmakta olan toplam dört departman sorumlusu, bir iletişim danışmanlığı şirketinde görevli üç departman sorumlusu ve iki farklı halkla ilişkiler ve iletişim ajansının yöneticileri ile 18 Temmuz 2019-25 Kasım 2019 tarihleri arasında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece farklı konularda uzmanlıkları bulunan 12 profesyonel ile derinlemesine mülakat yapılmıştır.

İkincil kaynak taraması neticesinde hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat soruları 3 ana başlık altında düzenlenmiştir. Araştırma bulgularının analiz edilmesinde ve değerlendirilmesinde de istifade edilen söz konusu araştırma başlıkları şu şekildedir:

1. Sosyal medyanın kriz iletişimi yönetiminde değiştirdiği paradigmaların ele alındığı ‘*sosyal medya ve kriz iletişimi yönetimi*’,
2. Sosyal medyanın yalan haber kavramı özelinde getirdiği yeni paradigmaların irdelendiği ‘*sosyal medya ve yalan haberler*’,

3. Yalan haberler karşısında izlenebilecek kriz iletişimi yönetimi stratejilerinin sosyal medya bağlamında araştırıldığı '*yalan haberler karşısında sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi*'.

Olası bir kurumsal krizin yönetiminde birlikte hareket eden, Kurumsal İletişim Müdürlerinin yanı sıra Dijital Halkla İlişkiler Ajansı, İletişim Danışmanlığı Şirketi, Halkla İlişkiler ve İletişim Ajansı çalışanlarıyla görüşmelerin yapıldığı çalışmada, bu sayede farklı açılardan araştırma konusuna yaklaşılmaması mümkün olmuştur. Bahsi geçen üç başlık altında yer alan sorulara verilen cevaplar karşılaştırmalı olarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.



1. STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ OLARAK KRİZ İLETİŞİMİ

Stratejik iletişim yönetimi olarak değerlendirilen kriz iletişiminin ele alındığı çalışmanın bu bölümünde öncelikle, temel kavramlar arasında yer alan ‘iletişimin’ çeşitli tanımlarına yer verilecektir. Bu kapsamda; ‘halkla ilişkiler’ ve ‘stratejik iletişim yönetimi’ kavramlarının tanımları ve özellikleri, kriz iletişimi bağlamında ayrıntılarıyla incelenecektir. Ardından; kriz kavramı, krizlerin özellikleri ve kriz yönetimi detaylandırılarak, sosyal medyanın kendisine özgü nitelikleri çerçevesinde kriz iletişimi yönetimi üzerinde durulacaktır.

1.1. Halkla İlişkiler ve Stratejik İletişim Yönetimi

Halkla ilişkilerin temelinde yer alan iletişimin, birçok alanı açıklama ölçütü haline gelmesi ve politik ve kültürel alanda giderek daha fazla stratejik önem kazanması nedeniyle günümüz toplumunu ‘iletişim toplumu’ olarak tanımlayabiliriz. Günümüzde iletişim kavramının kendinden söz ettirmesinin nedenlerinden biri, bilişim ve iletişim tekniklerinin yaygınlaşarak, insanların günlük evreninin uydular, bilgisayarlar, yeni televizyon kanalları, akıllı telefonlar, internet ve başka bilgi otoyollarıyla sarılmasından ileri gelmektedir (Bourse ve Yücel, 2012: 14).

20. yüzyılda disiplinlerarası bir bilim dalı olarak gelişen iletişimin, bilim statü kazanması ve olgunluk düzeyine ulaşması oldukça zaman almıştır (Tokgöz, 2015: 21). Zira Lazarsfeld, Goffman, Hall, Adorno, Marcuse, Watzlawick gibi iletişim alanının ünlü isimleri hiçbir zaman ‘iletişim’ adlı bir bilim ya da disiplin kurmamışlar ve bunu amaçlamamışlardır. Bu nedenle iletişimin yeni bir bilim olup olmadığı tartışmalıdır (Bourse ve Yücel, 2012: 16). İletişim, çeşitli alanlarda kullanılan bir kavram olup, birbirinden çok farklı anlamları yüklenmektedir. Öyle ki, yapılan bir araştırmada yazılı kaynakların taranması ile sözcüğün 4560 kullanımı derlenmiştir (Zıllıoğlu, 2014: 22). İletişim kavramı anlam bakımından zaman ve mekana göre farklılıklar gösterse de değişmeyen husus iletişimin ‘paylaşım’ ve

‘etkileşim’ olarak ele alınmasıdır (Tokgöz, 2015: 19). Yüzün üzerinde tanımına rastlanılan iletişimin en temelde, “kaynak-gönderici, ileti ve alıcı-hedef asli öğelerinden oluşan, anlamlı iletilerin üretilip paylaşıldığı bir süreç” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güz, 1998: 121). Barnlund, iletişimin esasında anlam arama çabası olduğunu belirterek, kişinin değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt ederek organize etmeye çalıştığı yaratıcı bir edim olarak tanımlamaktadır. Theodorson iletişimi, “semboller aracılığı ile kişiler ya da gruplar arasında bilgi, fikir, tutum veya duyguların iletimi” şeklinde ifade etmiştir. Gerbner ise iletişimin, mesajlar yoluyla gerçekleştirilen toplumsal bir etkileşim olduğunu belirtmiştir (Yıldız, 2005: 52).

İletişim bilgi, duygu ve düşüncelerin paylaşımı olmakla birlikte, kişi ve grupların davranışlarını etkilemeye yönelik bir edimdir (Soydaş, 2018: 33). İletişim, kişi veya kitleyi bir konu hakkında bilgilendirmek, yönetmek, ikna etmek gibi amaçlar ile yapılan, karşılıklı olarak haber, olgu, düşünce ya da fikir alışverişinin söz ya da sembollerle gerçekleştiği iki yönlü bir süreçtir (Özer, 2018: 101). İletişim teorisyeni Berlo, “amaçlı olarak etkilemek ve değiştirmek için” iletişim kurulduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Zıllıoğlu; iletişimdeki temel amacı, çevre üzerinde etkinlik sağlanması, başkalarında tutum ve davranış geliştirilmesi ve değiştirilmesi olarak ifade etmiştir (Zıllıoğlu, 2014: 26-28).

Günümüzde ulusal ve küresel ekonomilerin önemli bir parçası olarak kabul edilen ve stratejik planlamada etkisi giderek artan halkla ilişkilerin, modern anlamda 19. yy’ın sonlarında ABD’de ortaya çıktığı söylenebilir (Çınarlı, 2009: 1-2). Ivy Lee ve Edward Bernays, mesleğin ilkelerinin ve uygulamalarının şekillenmesindeki etkileri ile sıklıkla modern halkla ilişkilerin kurucu babaları olarak adlandırılmışlardır. Harrison ve bazı yazarlar, Lee’nin uygulamalarından yola çıkarak kimi önemli iletişim taktiklerini alana kazandırdığını savunmakta; ‘basın bülteni’ aracılığı ile gazetecilere şeffaf, hesap verebilir ve faydalı bilgilerin sunulması ve kriz esnasında açıklık ve ifşaya yer verilerek, söylentilerden önce gazetecilere araştırma imkanı verilmesi ve bilgi sağlanması fikirleri ile medya ilişkileri ve kriz iletişimi anlamında uzun soluklu etkisi olduğunu belirtmektedirler (Hobbs ve Mann, 2015: 5). Bazı sosyal reformcular ise Lee’nin uygulamalarını büyük işletmelerin çıkarlarını meşru kılmaya yönelik olduğu gerekçesi ile etik açıdan

eleştirmişlerdir (Çınarlı, 2009: 18). Günümüzde krizle karşılan kurumların uyguladığı, hukuk literatüründen kriz iletişimi yönetimi literatürüne giren ve ‘gök gürültüsünü çalmak – *stealing thunder*’ olarak adlandırılan tekniğin, bir kriz meydana geldiğinde haber medyasından önce, krizle ilgili enformasyon kaynağının ve ilk iletenin kurum olmasının, olumsuz enformasyonun etkilerini ve itibar kaybını önemli ölçüde azalttığı ifade edilmektedir. Söz konusu teknikte, Lee’nin uygulamalarının taşıdığı benzerlik vurgulanmalıdır (Coombs, 2012: 28; Çınarlı, 2016: 44).

Halkla ilişkiler uygulamalarına psikoloji ve sosyolojiden fikirler getiren Edward Bernays (Peltekoğlu, 2016: 17), Lee’ye benzer şekilde, halkla ilişkiler uygulayıcılarının kamuoyundaki rolünü savunuculuk olarak görmüştür. Lee’den farklı olarak ise Bernays halkla ilişkileri; uygulayıcıların, kamuda yankılanacak mesajların oluşturulması yoluyla, ‘rıza mühendisliği’ kullanmaları gereken stratejik iletişimin bir biçimi olarak ele almıştır. Bernays’ın stratejik kitleleri ikna etmede günümüzde de kullanılmaya devam edilen halkla ilişkilere kazandırdığı bir dizi taktik bulunmaktadır. Yaygın olarak kullanılan ‘üçüncü taraf onayı’, Bernays’ın kullanımı ile ‘kanaat önderliği’ bunlardan birisi olup Harrison, kitlelerin ikna edilmesinde kullanılan bu taktiğin psikolojinin ‘sosyal kanıt’ prensibi ile çalıştığını belirtmektedir (Hobbs ve Mann, 2015: 5-6). Kriz iletişimi uygulamalarında, başkalarının kurum adına olumlu konuşmalarda bulunmasının ikna edici olmasından hareketle üçüncü taraf tekniğine yer verildiği görülmektedir (Çınarlı, 2016: 43).

Halkla ilişkiler kavramında yer alan ‘halk’ sözcüğü, Fransızca *publique* ve İngilizce *public* sözcüklerinin karşılığı olarak kavramda yerini almış olup, Türk Dil Kurumu – TDK sözlüğünde “*bir ulusu oluşturan insan topluluğu, aynı ülkede oturan ve ortak çıkarlarla birbirlerine bağlı olan kişilerin tümü*” şeklinde tanımlanmıştır. Halkla ilişkiler fonksiyonu açısından bakıldığında ‘halkın’ en önemli özelliğinin etkilemeye açık insan toplulukları olduğu, bu bağlamda sözcüğün etkilemeye çalışılan ‘hedef kitleler’ anlamı taşıdığı belirtilmelidir (Budak ve Budak, 2014: 6).

Ivy Lee ve Edward Bernays gibi kurucularının ilk uygulamalarından bugüne özellikle küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte her alanda yaşanan değişim ve dönüşümler halkla ilişkiler faaliyetlerini de kaçınılmaz olarak etkilemiştir. İletişim,

bilişim, ulaşım ve haberleşme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, çok uluslu hale gelen şirket kültürlerindeki değişimler, kamuoyunun edilgenlikten kurtulma girişimleri ve uluslararası hale gelen uygulamalara artan ilgileri, halkla ilişkilere yönelik araştırmaların ve gereksinimlerin artmasını beraberinde getirmiştir (Çınarlı, 2009: 1-2).

Halkla ilişkiler ile ilgili tanımlamaların çeşitliliği ve kavram üzerinde görüş birliğine varılamamış olmasından hareketle, 'Foundation for Public Relations Research and Education' 65 uzmanın katıldığı geniş çaplı bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, 1906-1976 tarihleri arasında önemli dergilerde yer alan makaleler, akademik kitaplar, PRSA'nın yayınları ve konuyla ilgili diğer yayınlarda yer alan toplam 472 halkla ilişkiler tanımı belirlenmiş, bu tanımlar analiz edilmiş ve ana fikirleri ışığında halkla ilişkiler tanımına ulaşılması amaçlanmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda halkla ilişkiler; "bir kuruluş ve hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişimi ve anlayışı oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevidir" şeklinde tanımlanmıştır (Peltekoğlu, 2016: 3-4). 1955'te kurulan International Public Relations Association – IPRA'nın halkla ilişkiler tanımı; "özel veya kamu kesiminde faaliyette bulunan bir işletme ya da kurumun ilişki kurduğu ve kurabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve bunu devam ettirmek için yürüttüğü sürekli bir yönetim fonksiyonudur" şeklindedir (Özer, 2018: 3).

Birden fazla bilim dalının verileri ile senteze ulaşan halkla ilişkiler kavramı üzerinde uzun süre görüş birliğine varılamaması, kavramın sosyal bilimlerin alt dalları içerisinde yorumlanmasını beraberinde getirmiştir. Bununla beraber, hangi boyutu ile ele alınırsa alınsın halkla ilişkilerin omurgasını iletişimin oluşturduğu belirtilmelidir (Peltekoğlu, 2016: 1). Halkla ilişkiler, kuruluş ve onun çevresi arasında etkileşim sağlayan bir sistem olması sebebiyle, en temelde etkin, doğru, planlı ve düzenli bir iletişime ihtiyaç duymaktadır (Özer, 2018: 102-103). Grunig ve Hunt, 1984'de kaleme aldıkları 'Managing Public Relations' adlı eserlerinde modern anlamda halkla ilişkileri; "bir örgüt ile o örgütün kitleleri arasındaki iletişim yönetimi" olarak tanımlamışlardır. Bu tanımın merkezinde yer alan 'iletişim' belirleyicidir ve ideal olarak çift yönlü bir iletişimin gerekliliğini barındırmaktadır (Çınarlı, 2009: 8). Center, Cutlip ve Broom, Grunig ve Hunt'ın bu tanımını

genişletmişlerdir; “halkla ilişkiler, kuruluş ile başarisının ya da başarisızlığının bağlı olduğu kitleler arasında, karşılıklı faydalı ilişkiler oluşturan ve sũrdũrũlmesini sağlayan bir yũnetim fonksiyonudur” (Peltekoğlu, 2016: 9; Hobbs ve Mann, 2015: 2). Benzer şekilde Harlow halkla ilişkileri; kuruluş ve hedef kitleleri arasında ‘karşılıklı iletişim hatları’ oluşturan ‘yũnetim fonksiyonu’ olarak tanımlamıştır (Hobbs ve Mann, 2015: 2). Bu tanımlar çerçevesinde halkla ilişkilerin; kuruluşların, paydaşları ve daha geniş kitleleri ile karşılıklı anlayış ve iletişim oluşturulmasını amaçlayan, belirli bir plan ve buna bağlı stratejileri takip ederek ilişkilerin geliştirilmesini sağlayan bir yũnetim fonksiyonu olduğu gũrũlmektedir.

Yine Cutlip ve Center halkla ilişkileri; “karşılıklı yarar sağlayan ve iki yũnlũ iletişime dayanan dũrũst ve sorumlu uygulamalara yer verilen, kamuoyunu etkilemeye yũnelik planlı çabalardır” şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımda yer alan ‘karşılıklı yarar’ ve ‘iki yũnlũ iletişim’ ifadeleri simetrik bir iletişim anlayışına; ‘dũrũst ve sorumlu uygulamalar’ ifadesi ise kamu yararının gũzetilmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir (Peltekoęlu, 2016: 5). Grunig ve Hunt’a gũre, halkla ilişkilerin dũrt farklı modeli bulunmaktadır: Basın ajansı/tanıtım modeli, kamuoyu bilgilendirme modeli, iki yũnlũ asimetrik model ve iki yũnlũ simetrik model. İki yũnlũ simetrik iletişim kullanarak halkla ilişkilerin amaçladığı, kuruluş ve hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış oluşturulması, bu sayede şirketin sosyal meşruluğunu sağlarken, kriz ve çatışmaların ẽnlenmesidir (Hobbs ve Mann, 2015: 8). Bu bakımdan kuruluşların ortak uzlaşıyı esas alarak, uygulamalarında iki yũnlũ simetrik iletişime yer vermelerinin hem kendileri hem de kitleleri için değerli olacağı sũylenebilir. Sorun ya da krizle karşılaşmadan evvel, kurumların paydaşlarıyla çift yũnlũ simetrik iletişime yer vermesinin sağlayacağı olumlu etki, kriz zamanlarında da devam etmektedir.

Frank Jefkins’in 1988 yılında ortaya attığı ‘halkla ilişkiler transfer sũreci modeli’ kuruluşlarda gelişen kimi olumsuz durumlara karşı bir panzehir niteliği taşımaktadır (Asemah, 2011: 168). Jefkins’in modeli, olumsuz bir durumun olumluya dũnũřtũrũlmesinin, halkla ilişkilerin birincil hedefi olan kitleler ile ‘karşılıklı anlayışın’ tesis edilmesi yoluyla gerçekteşebileceğini ortaya koymaktadır (Çınarlı, 2009: 9). Model; kuruluşun hedef kitlelerindeki dũřmanca tavır, ẽnyardı, ilgisizlik ve bilgisizlik olumsuz tutumlarını, karşılıklı anlayış, bilgi ve etkili iletişim

vasıtasıyla sempati, kabul, ilgi ve bilgiye dönüştürmede mesleğin uygulayıcılarının halkla ilişkiler araç ve stratejilerini nasıl kullanabileceklerini açıklamaktadır. Hedef kitlelerin iyi niyetini kazanarak krizleri azaltmak için Jefkins'in modeli kullanılmaktadır (Asemah, 2011: 168). Bu noktada, gücü elinde bulunduran kaynağın etik dışı uygulamaları da söz konusu olabilmekte, olumsuzlu olumluya çevirmede spin, bilinç yönetimi, propaganda gibi manipülasyon amaçlı kullanımlara başvurulduğu görülebilmektedir (Çınarlı, 2009: 9).

İş dünyasının vazgeçilmez bir unsuru olarak kendisine yer edinen halkla ilişkiler, mesleğin kapsadığı faaliyetlerin genişlemesi ve bazı küresel halkla ilişkiler ajanslarının etik dışı uygulamalarının artması sonucu 1980'lerden sonra olumsuz bir algıya muhatap olmuştur. Bunun bir uzantısı olarak, halkla ilişkiler terimini kullanmaktan kaçınılır hale gelmesi ile günümüzde halkla ilişkilerle tamamen eş anlamlı olmasa da benzer amaç ve hedeflere ulaşma yolunda benzer strateji ve taktikleri kullanan 'itibar yönetimi', 'imaj yönetimi', 'algılama yönetimi' ve 'kurumsal iletişim' kavramları öne çıkmıştır. 'Stratejik iletişim yönetimi' ise başta halkla ilişkiler olmak üzere, tüm planlı iletişim faaliyetlerini kapsayan şemsiye bir kavram olarak adlandırılmaktadır (Botan, 1997: 200; Çınarlı, 2009: 1-2). Hallahan vd.; literatürün birçok yerinde, halkla ilişkiler ile eş anlamlı olarak stratejik iletişimin kullanıldığını belirtmişlerdir (Hallahan vd., 2007: 9). Kamu sağlığı ve sağlığı geliştirme, sosyal pazarlama, stratejik pazarlama, siyasal iletişim, diplomasi, uluslararası ilişkiler gibi birçok ve çeşitli disiplinlerin yanı sıra kriz yönetimi, risk iletişimi, sorun yönetimi ve itibar yönetiminin, halkla ilişkilere verilen alternatif isimlerden biri haline gelen 'stratejik iletişim yönetiminin' uygulama alanı içerisinde yer aldığı göze çarpmaktadır (Botan, 1997: 188). Son on yıllarda kurumsal iletişim faaliyetlerinin – markalaşma, kurumsal kimlik, kurumsal itibar, kurum imajı, kurumsal kriz vd. odak noktası haline gelmesi, stratejik ve tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan bir yaklaşımı gerekli kılmıştır. Gerek araştırmacılar gerekse uygulayıcılar için yeni imkanlar sunan ve sınırları aşan bir kavram olarak tanımlanan stratejik iletişimin, halkla ilişkiler ve pazarlama iletişimi gibi geleneksel alanlardan daha kapsayıcı olduğundan ve bir kurumun/kuruluşun hedeflenen iletişim süreçlerinin karmaşık olgusunu daha iyi yakaladığından bahsedilmektedir (Falkheimer ve Heide, 2014: 123-129). Stratejik iletişim, çeşitli geleneksel iletişim disiplinlerinde yer alan

fikirleri ve konuları, entegre ve çok disiplinli bakış açısıyla ele alarak kurumsal iletişimi incelemektedir (Hallahan vd., 2007: 4).

Başlangıçta askeri teori ve uluslararası ilişkiler alanında kullanılan ‘stratejik iletişim’ kavramı (Falkheimer ve Heide, 2014: 128), bu bağlamda akademik literatürde yıllardan bu yana kullanılıyor olsa da, Hallahan vd., akademisyenlerin ancak günümüzde bütünsel ve birleştirilmiş bir bilgi birikimi bağlamında terimi tutarlı ve sistematik bir biçimde araştırma sürecinde olduklarını belirtmişlerdir (Hallahan vd., 2007: 4). Falkheimer ve Heide; sosyal teori perspektifinden konuya yaklaşıp, Anthony Giddens’in ‘*Modernity and Self-Identity*’ adlı kitabında yer verdiği “*belirsizlik ve çok seçenekli durumlarda, güven ve risk kavramları özel uygulamaya sahiptirler*” tanımlaması doğrultusunda stratejik iletişime artan ilginin, modernitenin bir sonucu olduğu şeklinde çıkarımda bulunmuşlardır (Giddens, 1991: 7; Falkheimer ve Heide, 2014: 128). Mahoney ise stratejik iletişime artan ilgiyi ve kavramın geleceğini, 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz çerçevesinde değerlendirerek ele almıştır (Mahoney, 2011: 143-144).

Kapsamlı bir araştırmanın sonucunda stratejik iletişimin; “bir şirketin stratejik konumlandırmasını geliştiren, genel stratejisiyle uyumlu iletişim faaliyetleri” şeklinde tanımlaması yapılmıştır (Argenti, Howell ve Beck, 2005: 83). Hallahan vd., ise stratejik iletişimi “bir kuruluş tarafından, misyonun yerine getirilmesi için iletişimin amaçlı olarak kullanılması” şeklinde tanımlamışlardır (Hallahan vd., 2007: 3). Burada; stratejik iletişim faaliyetlerinin, rastlantısal ve istemsiz değil, stratejik birer iletişim çabası olduğu ve iletişim biliminin, kavramın odak noktasını teşkil ettiği üzerinde durulmaktadır (Hallahan vd., 2007: 27). Bir kuruluşun misyonunun başarısı bağlamında kullanıldığında, stratejik iletişim, ilişkisel iletişimin yanı sıra bilgilendirici, ikna edici ve söylemseldir (Hallahan vd., 2007: 17). Stratejik iletişimin diğer bir tanımı “bir organizasyonun – özel şirketler, kamu otoriteleri ve kurumları, dernekler ve çıkar grupları – hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü bilinçli iletişim çabaları” olarak verilmiştir (Falkheimer ve Heide, 2014: 132). Raupp ve Hoffjann, stratejik ve stratejik olmayan iletişim yönetimi arasındaki ayrıma vurgu yaparak; stratejiden bahsedilebilmesi için karar almanın, spontane ve rutin faaliyetlerden farklılaştırılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Buna göre stratejik iletişim yönetimini; çeşitli aksiyon alternatiflerinin değerlendirildiği, bu tür karar alma

durumlarını kasıtlı olarak oluşturan iletişim yönetimi olarak tanımlamışlardır (Raupp ve Hoffjann, 2012: 157). Zeffass ve Huck'a göre; günlük halkla ilişkiler faaliyetlerinin aksine, kurumsal başarının temel itici güçlerine odaklanan stratejik iletişim; anlamı biçimlendirir, güven inşa eder, itibarı oluşturur ve kurumsal büyümeyi desteklemek için dahili ve harici paydaşlar ile sembolik ilişkileri yönetir; bu sayede kuruluşu belirsiz gelecek için hazırlamış olur (Zeffass ve Huck, 2007: 107-108). Stratejik iletişimin genel amacı; kurum içerisinde ve kurum ile toplum arasında meşruluğu sağlamak, biçimlendirmek veya korumak şeklinde ifade edilebilir (Falkheimer, 2014: 124).

Genel anlamda, planlı iletişim faaliyetlerini tanımlamak için kullanılan stratejik iletişim sürecinde (Çınarlı, 2009: 5), bir stratejiye ve bu stratejiyi uygulama gücüne sahip olan ile stratejinin uygulandığı olmak üzere daima iki taraf söz konusudur. Burada, stratejinin uygulandığı taraf daha güçsüz olarak tanımlanmaktadır (Karsak, Altuntaş ve Demren, 2018: 9). Hallahan vd.; stratejik iletişimin merkezinde etki ve ikna kavramlarının yer aldığını belirtirlerken (Hallahan vd., 2007: 24), kimi araştırmacılar kontrol, ikna ve kurumsal etkinliğe odaklanılan dominant stratejik iletişim yaklaşımının kırılmasını ve katılımcı yaklaşımın benimsenmesini salık vermişlerdir (Falkheimer ve Heide'den aktaran Macnamara ve Zeffass, 2012: 291). Geçmişten günümüze iletişim sürecini ve stratejinin önemini tarihsel bağlamıyla ele alan Holtzhausen ve Zeffass, iletişim sürecinin dışında ve pasif addedilen bireylerin, sosyal medyanın sunmuş olduğu imkanlar ile iletişim sürecinde merkezi rol oynama potansiyellerine dikkat çekmektedir (Holtzhausen ve Zeffass, 2014: 48-49). Dijital kanalların sağladığı çift yönlü iletişimden faydalanarak (Karsak, Altuntaş ve Demren, 2018: 9), katılım ve etkileşim temelli yaklaşım benimsenmesi, kurumların geleceği için oldukça önemli olan, hedef kitlelerle uzun dönemli ilişkiler geliştirilmesi için – kriz dönemlerinde dahi – diyalog temelli iletişime yer verilmesi (Botan, 1997: 197-198), her iki tarafın da kazanım elde edeceği bir iletişim sürecine hedef kitlelerin dahil edilmesini sağlayacaktır (Macnamara ve Zeffass, 2012: 291).

1.2. Kriz Kavramının ve Kriz İletişimi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Krizlerin doğasının ve özelliklerinin belirlenmesinin, etkin bir kriz iletişimi stratejisi oluşturulmasının ilk adımını teşkil ettiği söylenebilir. Bu nedenle, öncelikli

olarak literatürde yer alan birçok kriz tanımı incelenecek ve krizlerin özellikleri ortaya konulacaktır. Ardından, kriz yönetimi planlarının hazırlanmasında önem taşıyan kriz sınıflandırmaları, çeşitli araştırmalar kapsamında karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır. Kriz yönetimi modelleri yine karşılaştırmalı olarak değerlendirilecek ve kriz yönetiminin temel bileşenleri üzerinde durulacaktır. Bu çerçevede, kriz iletişimi süreci ve sosyal medya özelinde izlenebilecek kriz iletişimi stratejileri araştırılacaktır.

1.2.1. Kriz Kavramı ve Krizlerin Özellikleri

‘Kriz’ kelimesine etimolojik olarak bakıldığında, eski Yunancada ‘karar vermek, yargılamak, ayırmak, seçmek’ anlamlarını taşıyan *krinein* fiilinden geldiği görülmektedir (Baltaş, 2004: 6; Çınarlı, 2016: 25). *Krisis* kelimesi ise isim hali olup, ‘karar, yargı, seçim’ anlamlarıyla literatürde yer almaktadır (Pira ve Sohodol, 2008: 23; Sumer ve Pernsteiner, 2009: 36; Sellnow ve Seeger, 2013: 8). Baltaş; kriz kelimesinin kökeninde yer alan bu anlamların, kaygıyı yatıştırma ve krizle başa çıkmada atılması gereken ilk adım olan ‘bilgi toplamaya’ işaret ettiğini belirtmektedir. Zira olayları farklı açılardan değerlendirmeyi, verileri analiz etmeyi, farklı seçenekler arasından seçim yapmayı ve karar vermeyi gerektiren kriz durumunda, tüm bunların yapılmasının ön koşulunu bilgi toplamak oluşturmaktadır (Baltaş, 2004: 6).

Tıbbi bir terim olarak, bir hastalığın iyiye ya da kötüye gitme seyrindeki belirleyici anı yani ‘dönüm noktasını’ ifade eder şekilde 17. yüzyıla kadar kullanılan ‘krisis’ kelimesi, günümüzde kurum ve kuruluşların karşı karşıya kaldıkları dönüm noktalarına atfen kullanılmaktadır (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2003: 7; Sellnow ve Seeger, 2013: 8; Çınarlı, 2016: 25-26). Kriz kelimesinin kökenindeki bu anlam, Oxford Sözlüğündeki tanımında ‘daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası’ şeklinde yer almaktadır (Narbay, 2006: 5; Pira ve Sohodol, 2008: 23). Regester’ın; ‘kurumsal hayatın dönüm noktaları’ şeklinde vermiş olduğu kriz tanımında da kavramın bu anlamı vurgulanmıştır (Regester’den aktaran Çınarlı, 2016: 26).

Literatürde, kriz kavramının, Çin yazısındaki ifade edilışine sıklıkla atıfta bulunmaktadır. Çin yazısında kriz, ‘fırsat’ ve ‘tehlike’ kavramlarını içeren iki sembolle ifade edilmektedir (Baltaş, 2004: 7; Pira ve Sohodol, 2008: 23; Lerbinger, 2012: 14). Bir aradayken kriz anlamına gelen Çince karakterlerden *wei* ‘tehlikeli, riskli, istikrarsız’; *ji* ise ‘fırsat, önemli nokta’ anlamlarını taşımaktadır (Aydın ve Kılınç, 2004: 7; Sellnow ve Seeger, 2013: 8; Çınarlı, 2016: 26). Birbirinden ayrılamayan tehlike ve fırsat bileşenlerini içeren her kriz; başa çıkılamaması durumunda tehlike, uygun ve doğru yöntemlerle ele alınması durumunda ise fırsat yaratan, ‘tehlikeli fırsat’ olarak nitelendirilebilir (Aydın ve Kılınç, 2004: 7; Baltaş, 2004: 7; Çınarlı, 2016: 26). Bu anlamda; kriz ortamlarının, tehditlerin yanı sıra çoğu zaman çeşitli fırsatlar sunduğu da söylenebilir. Krizin; birbiriyle çelişir gibi görünen, gerçekte ise birbirini tamamlayan, genel geçer kabul gören iki anlamı da bu görüşü desteklemektedir (Baltaş, 2004: 6):

- Yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm,
- İleri ve gelişkin bir evreye geçiş.

Krizler, geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarlandığı bir ortam sunabilmektedir. Doğası gereği olumlu ve olumsuz özellikleri bir arada barındıran kriz dönemlerinde, tehdit ya da fırsattan hangisinin öne çıkacağı ise kriz yönetim becerilerine göre değişiklik arz edecektir (Pira ve Sohodol, 2008: 23).

TDK, kriz kelimesinin altı anlamına yer vermektedir. Kelimenin, altıncı maddede, “*bir ülkede ya da ülkeler arasında, toplumun ya da kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım*” şeklinde verilen anlamı (sozluk.gov.tr), işletme ve halkla ilişkiler disiplinleri dahilindeki kriz yönetimi alanında kullanılan ‘kriz’ kavramına karşılık gelmektedir (Çınarlı, 2016: 27). Benzer şekilde Baydaş vd., krizi; kişi, kurum ya da toplum yaşamında görülen zor bir an ve/veya buhran dönemi olarak ifade etmişlerdir (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 36; Özer, 2018: 263).

Kriz yönetimi ve iletişimi, stratejik düşünmeyi gerektirmektedir ve kriz durumunun tanımlanması, kritik öneme sahip ilk adımı oluşturmaktadır (Björck, 2016: 25). ‘Kriz’ kavramının literatürde farklı disiplinlerden çeşitli tanımları yapılmış olup, üzerinde uzlaşıya varılmış bir tanımdan söz edilememektedir. Erken dönem çalışmalarında, krizin, tanımlamalarda yer alması gerektiği vurgulanan üç

özelliğinden bahsedilmektedir. Hermann, kurumsal bir krizin bu özelliklerini; ‘kurumun yüksek öncelikli değerlerini tehdit etmesi’, ‘tepki gösterilmesine ve cevap verilmesine kısıtlı zaman tanınması’ ve ‘kurumlar açısından beklenmedik ve öngörülmedik olması’ şeklinde belirtmiştir (Hermann, 1963: 64). Bu çerçevede, Hermann’ın bir başka çalışmasında yapmış olduğu kriz tanımı; “karar vericilerin yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, cevap vermek ve/veya alınan kararları değiştirmek için yeterli zamanın olmadığı, sürpriz ve beklenmedik durum” şeklindedir (Hermann, 1972: 187’den aktaran Bulunmaz, 2014: 99). Söz konusu özellikler günümüzde geçerliliğini korumakla birlikte, tanımlara başka özelliklerin eklenmesine de gerek duyulmaktadır (Çınarlı, 2016: 27).

Mitroff ve Pearson krizi, “tehdit edici koşula müdahale etmede yetersiz kalınması durumu” şeklinde tanımlamışlardır (Mitroff ve Pearson, 1993: 92’den aktaran Narbay, 2006: 5; Pira ve Sohodol, 2008: 24). Bir başka tanımda kriz; “kurumun yaşayabilirliğini tehdit eden, kararların hızla alınması gerekliliğinin yanı sıra sebep, etki ve çözüm yollarının muğlaklığı ile karakterize edilen, düşük gerçekleşme olasılığına sahip yüksek etkili olay” şeklinde ele alınmıştır (Pearson ve Clair, 1998: 60). Düşük olasılıklarından dolayı bu olaylar, öngörü kabiliyetini önemli kılmaktadır (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2003: 8). Faulkner’e göre kriz; var olan yapıyı, rutin faaliyetleri ve kurumun varlığını tehdit eden, oldukça önemli tetikleyici bir olaydır (Uras, 2017: 23). Benzer bir kriz tanımı “potansiyel negatif çıktılarıyla; kuruma, işletmeye ya da sektöre aynı zamanda hedef kitlesine, ürün ve hizmetlerine ya da iyi ismine etki eden, kimi zaman kurumun varlığını tehdit eden büyük bir vaka” şeklinde verilmiştir (Fearn-Banks, 2017: 1).

Kriz, organizasyonda önemli aksamalara sebep olan, medyanın ilgisini ve halkın dikkatini yoğun olarak çeken bir yapıya sahiptir (Heath ve Millar, 2004: 5). Krizlerin aynı zamanda ‘kurbanlar’ ortaya çıkarması nedeniyle; hedef kitlenin, paydaşların, kimi zaman da kamuoyunun enformasyon ihtiyacı ve krizin sorumluluğunun belirlenmesi - krizi yönetmesini beklediklerine attettikleri sorumluluk hususları da tanımlamalarda yer almaktadır (Çınarlı, 2016: 28). Bu bağlamda, Coombs ve Holladay, “insanların/paydaşların nedenler, isnatlar ve sorumluluk aradıkları olay” olarak krizi tanımlamışlardır (Coombs ve Holladay, 1996’dan aktaran Heath ve Millar, 2004: 4; Coombs ve Holladay, 2004: 97’den

aktaran Çınarlı, 2016: 28). Bilgi ve haberleşme konularının ön planda yer aldığı kriz tanımı ise “doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi neticesinde faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumu” şeklinde yapılmıştır (Tutar, 2000: 17’den aktaran Pira ve Sohodol, 2008: 24).

Yakın dönem tanımlarında önemle üzerinde durulan, krizin, en belirgin ve gerilim yaratıcı diğer bir bileşeni ise ‘belirsizliktir’ (Baltaş, 2004: 6; Bulunmaz, 2014: 99; Çınarlı, 2016: 28). “Sistemin temel yapıları veya değerleri ve normları için ciddi bir tehdit oluşturan, zaman baskısı ve yüksek belirsizlik altında önemli kararlar verilmesini gerektiren durum” şeklinde yapılan kriz tanımında (Rosenthal vd.’den aktaran Uras, 2017: 23), Hermann’ın belirttiği, değerler için tehdit oluşturan ve zaman baskısı yaratan kriz özelliklerinin yanında ‘belirsizliğe’ de dikkat çekilmiştir. Burnett ise; zaman baskısı, sınırlı kontrol ve yüksek belirsizlik şeklinde krizin özelliklerini sıralamıştır (Uras, 2017: 23). Millar ve Heath; “muğlak, belirsiz ve kontrolün yeniden sağlanmasına çabalanan zaman” şeklinde kriz kavramına yaklaşmışlardır (Çınarlı: 2016: 28). Holder da kriz meydana geldiğinde, belirsizliğin çok yüksek olduğuna ve bunun yaratmış olduğu enformasyonun işlenmesine daha fazla duyulan ihtiyaca vurgu yapmıştır (Holder, 2004: 54). Krizlerin, genel anlamda epistemolojik ve ontolojik olmak üzere iki tür belirsizliğe neden olduğu söylenebilir. Krize neden olan olayların yeni, karmaşık ve değişken yapısının meydana getirdiği, krizin takibinde karar vermeyi uzun süre sınırlandıran enformasyon eksikliği, ‘epistemolojik belirsizlik’ olarak adlandırılmaktadır. ‘Ontolojik belirsizlik’ ise, krize neden olan olayın ortaya çıkardığı yeni ‘normalin’ belirsizliğini ifade etmektedir (Çınarlı, 2016: 29).

Ulmer, Sellnow ve Seeger’in yapmış olduğu kriz tanımı “yüksek seviyede belirsizlik yaratan ve eşzamanlı olarak kurumun yüksek öncelikli amaçları için hem fırsat hem de bunlara karşı tehdit sunan, kendisine özgü, beklenmedik ve rutin dışı olay ya da olaylar serisi” şeklindedir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 8). Söz konusu tanımda krizlerin değerleri ve öncelikleri tehdit edebileceği gibi, krizin etimolojik kökeninde ve Çince ifade edilişinde değinildiği üzere, fırsat sunma potansiyeline dikkat çekilmektedir. Burada altının çizilmesi gereken bir diğer husus ise, krizlerin sunmuş olduğu belirsizliğin yanında Hermann’ın da dile getirdiği üzere ‘beklenmedik’ oluşlarıdır.

“Beklenmeyen ve ani şekilde ortaya çıktığı vakit, var olan düzeni bozan ve yıkıcı olan olaylar” şeklinde yapılan kriz tanımının yanında (Aydede, 2001: 160’dan aktaran Pira ve Sohodol, 2008: 24); hızlı ve dinamik şekilde gelişebilen, önemli riskler üreten ve genellikle beklenmedik şekilde ortaya çıkan olaylar neticesinde krizin meydana geldiği ifade edilmektedir (Uras, 2017: 23). “Kurumsal tehdit oluşturan, hızlı ve yüksek seviyede karar alma ihtiyacı gerektiren, ani ve beklenmedik olay” şeklindeki kriz tanımında (Heath ve Millar, 2004: 4), krizlerin beklenmedik oluşlarının yanında, hızlı karar almayı gerektiren bir durum olduğundan bahsedilmektedir. Krizlerin en önemli ayırt edici özelliklerinden biri de ‘acil cevap verme’, çabuk ve hızlı hareket etme gerekliliğidir (Bulunmaz, 2014: 100). “Kurumun üst düzey hedeflerini ve kimi zaman varlığını tehdit eden, acil tepki gösterilmesini gerektiren, öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı durum” şeklinde verilen kriz tanımında (Narbay, 2006: 6), acil cevap verme gerekliliğinin yanı sıra krizin, öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz kılmasına dikkat çekilmektedir. Buradaki hususların bir arada yer aldığı kriz tanımı ise “beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acil cevap verilmesini gerektiren, kurumun önleme mekanizmalarını etkisiz kılan, değer ve düzeni tehdit eden gerilim durumu” şeklinde verilebilir (Dinçer, 1992: 314’dan aktaran Pira ve Sohodol, 2008: 24). Burada, en kritik ve zorlayıcı noktanın, beklenmeyen ve sürpriz şekilde gerçekleşen kriz durumlarında; belirsizliğin hakim olduğu bir atmosferde ve zaman baskısı altında süratle üst düzey kararlar alınması ve bu doğrultuda acil müdahalenin yapılması gerekliliği olduğu söylenebilir.

Ayrıntılarıyla ele alındığı üzere; kriz kavramının kökeninden ve yapılan farklı tanımlardan yola çıkılarak ve çeşitli çalışmalardan ilavelerle, krizlerin özellikleri şu şekilde verilebilir (Heath ve Millar, 2004: 4; Narbay, 2006: 7; Pira ve Sohodol, 2008: 24; Uras, 2017: 24):

- Kurumun rutin işleyişini sekteye uğratan, normal dışı ve istikrarsız bir durum oluşturması,
- Kurumun üst düzey amaç ve hedeflerini, kimi zaman da varlığını tehdit etmesi,
- Kurumun itibarına zarar verme potansiyeli taşıması ve stratejik planın başarıyla yönetilmesine engel oluşturması,

- Kurumun öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması,
- Zaman baskısı altında, kritik kararların alınmasını ve acilen müdahale edilmesini gerektirmesi,
- Gerçekleşme ihtimalinin düşük ancak yarattığı etkinin yüksek olması,
- Beklenmedik ve ani gelişmelerle sürpriz oluşturmaları,
- Kontrol edilme ve yönetilme güçlüğü yaşanması,
- Korku, panik ve gerilime neden olması,
- Kurumun, paydaşları ile karşılıklı olarak arzu edilen bir ilişki geliştirilmesi ve anlayış oluşturulması çabalarına zarar vermesi,
- Yönetilmesine bağlı olarak, olumlu ya da olumsuz bir dönüm noktasını teşkil etmesi,
- Medyanın ilgisini çeken, özellikle olumsuz gelişmelerin yaşanması.

Tablo 1.1: Organizasyonel Krizin Temel Bileşenleri

<i>BEKLENMEDİK</i>	Kriz, organizasyonun öngöremediği ya da planlamadığı, sürpriz şekilde gerçekleşen bir olaydır. Ayrıca bu durum, en agresif kriz yönetimi planlarını dahi aşan koşullardan kaynaklanabilir.
<i>RUTİN DIŞI</i>	Neredeyse her organizasyonda günlük olarak ortaya çıkan problemlere rutin prosedürlerle yaklaşılır. Krizler ise rutin prosedürler ile yönetilemeyecek olaylardır. Bunun yerine, krizler, benzersiz ve sıklıkla aşırı tedbirler gerektirir.
<i>BELİRSİZLİK ÜRETME</i>	Organizasyonun rutin faaliyetlerinin ötesinde ve beklenmedik oluşlarıyla krizler yoğun belirsizlik üretirler. Organizasyonlar, bir dereceye kadar araştırma yapılmaksızın, krizlerin tüm nedenlerinin ve nihai etkilerinin farkında olamazlar. Belirsizliği azaltma çabaları, bir kriz sonrasında aylar hatta yıllarca devam edebilir.
<i>FIRSATLAR YARATMASI</i>	Krizler, normal iş fırsatları sırasında elde edilemeyecek fırsatlar yaratabilir. Krizler; öğrenme, stratejik değişiklikler yapma, büyüme ya da yeni rekabetçi avantajlar geliştirme konusunda fırsatlar oluşturabilir.
<i>İMAJİ, İTİBARI YA DA YÜKSEK ÖNCELİKLİ HEDEFLERİ TEHDİT ETMESİ</i>	Kriz, organizasyona ve iştiraklerine yönelik yoğun düzeyde tehdit üretebilir. Bu tehdit sıklıkla organizasyonun imajına ya da itibarına zarar gelmesi şeklinde tanımlanır. Bununla birlikte, krizler, bir organizasyonu kalıcı olarak yok etmeye yetecek kadar tehditkar da olabilir.

Kaynak: Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow ve Matthew W. Seeger, **Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity**, E-Kitap, Fourth Edition, California: Sage Publications, 2019, s. 9.

Tablo 1.1’de Ulmer, Sellnow ve Seeger’in organizasyonel bir krizin temel bileşeni olarak verdiği hususlar arasında krizin, çeşitli tanımlamalarında vurgulanan karakteristik özelliklerinden en fazla tekrarlananlarının ve ayırt edici olanlarının yer aldığı söylenebilir.

1.2.2. Krizlerin Sınıflandırılması

Kriz tanımlarında olduğu gibi, farklı disiplinlerin bakış açısından yapılmış birçok kriz sınıflandırması da söz konusudur. Farklı disiplinlerin yanı sıra, kriz

iletişimi araştırmacıları da, kriz planlamalarına yardımcı olması, bu sayede kriz ortaya çıktığında belirsizliğin azaltılması için kriz sınıflandırma sistemleri geliştirmişlerdir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 10). Krizlerin semptomlarına bakılarak sınıflandırma yapılmasının; hızlı, uygun ve etkili kriz tepki stratejilerinin ve taktiklerinin belirlenmesi ve kullanılması yönünde karar verilmesine yardımcı olacak en önemli etken olduğu belirtilmelidir (Çınarlı, 2016: 30).

Etkili bir kriz yönetimi ve iletişimi için karar alıcıların, krizin doğasını ve nedenlerini anlaması gerekmektedir (Björck, 2016: 25). Krizin çeşidini belirleyen ise krizin ortaya çıkma nedenidir (Çınarlı, 2016: 31). Seeger, Sellnow ve Ulmer; kriz nedenlerini açıklamak için bir dizi perspektif sunmuşlardır. Yanlış karar alma, dikkatsizlik, kazalar, doğal değişimler ve beklenmeyen olaylar bunların arasında yer almaktadır. Bu bağlamda krizin nedenselliğini üç kategori altında toplamışlardır: ‘Normal hatalar ve etkileşimli karmaşıklık’, ‘uyarılar, öngörü ve risk algısında hatalar’ ve ‘ihtiyatın elden bırakılması’. (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2003: 12). Tablo 1.2’de, Narbay’ın üç başlık altında belirtmiş olduğu, işletmeler açısından ele aldığı kriz nedenleri tablo haline getirilerek verilmiştir.

Tablo 1.2: Krizin Nedenleri

<i>Dış Çevre Faktörleri</i>	<i>İç Çevre Faktörleri</i>	<i>İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi</i>
Doğal felaketler		
Ekonomik etmenler	Tepe yönetim ile ilgili sorunlar	
Politik ve yasal etmenler	İşletmenin hayat eğrisi	İç ve dış çevre etmenlerinin bir arada oluşturduğu krizler
Sosyal yapı	Organizasyon yapısıyla ilgili sorunlar	
Teknolojik etmenler	Organizasyon kültürü ve iklimi ile ilgili sorunlar	
Uluslararası ilişkiler		

Kaynak: Mine Şimşek Narbay, **Kriz İletişimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 9-24’den yararlanılarak tablo oluşturulmuştur.

En eski, en basit ve muhtemelen en kullanışlı kriz tipolojisi ayrımı; ‘kasıtlı’ - insan yapımı sebeplerden ileri gelen ve ‘kasıtsız’ - dışsal, doğal nedenlerden kaynaklanan krizler olarak iki kategori altındaki sınıflandırmadır (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 10; Björck, 2016: 27). Ulmer, Sellnow ve Seeger’ın kasıtlı ve kasıtlı

olmayan sebeplerden kaynaklanan krizlere ilişkin sınıflandırmasında, olası tüm kriz türleri verilmek yerine kategoriler sunulmuştur. Kasıtlı krizler, bir kuruma/kuruluşa zarar vermek üzere tasarlanan, kasıtlı fiillerden ileri gelmektedir. Kasıtlı olmayan krizler ise, öngörülemeyen ve önlenemeyen sebeplerle gerçekleşmektedir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 10-12). Krize neden olan bir olayın, kasıtlı bir eylem sonucunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin bilinmesi, sorumluluğun yönünün ve boyutunun tespiti açısından önem arz etmektedir (Çınarlı, 2016: 32).

Tablo 1.3: Ulmer, Sellnow ve Seeger'in Kriz Sınıflandırması

<u>Kasıtlı Krizler</u>	<u>Kasıtlı Olmayan Krizler</u>
Terörizm	Doğal felaketler
Sabotaj	Salgın hastalıklar
İş yerinde şiddet	Beklenmeyen teknik sorunlar
Çalışanlarla zayıf ilişki kurulması	Ürün hatası
Zayıf risk yönetimi	Ekonomik gerileme
Şirketin kendi iradesi dışında yönetilmesi/ ele geçirilmesi	
Etik dışı liderlik	

Kaynak: ULMER Robert R., SELNOW Timothy L. ve SEEGER Matthew W., **Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity**, E-Kitap, Fourth Edition, California: Sage Publications, 2019, p. 10-14'ten yararlanılarak tablo oluşturulmuştur.

Bir diğer yaygın kullanıma sahip tipoloji krizlerin; 'ani' - beklenmedik, birdenbire gerçekleşen ve 'yapısal' - içten içe, yavaş gelişen olarak sınıflandırılmasıdır (Björck, 2016: 27). Cutlip, Center ve Broom'un kriz çeşitleri sınıflandırması, bu kapsamda ele alınabilir. Söz konusu sınıflandırmada krizlerin ortaya çıkışındaki sebeplere değil, kriz sürecine odaklanılmıştır. Üç başlık altında yapılan sınıflandırma şu şekildedir (Cutlip, Center ve Broom, 1994'ten aktaran Çınarlı, 2016: 31-32):

1. *Ani Krizler:* Ani ve beklenmedik şekilde gerçekleşen, araştırma ve planlama yapmak için çok az ya da hiç zaman tanımayan, en ölümcül kriz türüdür.
2. *Gelişen Krizler:* Ani gelişen krizlere göre araştırma ve planlama yapılması için daha fazla zaman tanıyan krizlerdir. İçten içe gelişerek

aniden patlayan bu krizler; yönetim hataları, kalite problemleri, tüketicilerin eleştirileri gibi hususlar tarafından tetiklenmektedir (Björck, 2016: 27).

3. *Süregelen Krizler*: Söylenti, dedikodu ve spekülasyonların ağızdan ağıza yayıldığı, tüm yönetme çabalarına rağmen aylar hatta yıllar boyu süregelen krizlerdir.

Başka bir çalışmada kriz türleri işletme yönelimli bakış açısıyla beşli bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Pheng, Ho ve Ann, 1999: 233):

1. *Dışsal Ekonomik Saldırı*: Boykot, gasp, rüşvet gibi organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını doğrudan tehdit eden harici saldırılara atıfta bulunur.
2. *Dışsal Enformasyon Saldırısı*: Ağırlıklı olarak organizasyonun dışında oluşan ve organizasyonun özel ve gizli bilgilerini hedef alan tüm saldırıları karşılamaktadır. Bu gibi saldırılar içerisinde gizli bilgilerin çalınması ve zarar verici dedikoduların yayılması yer almaktadır.
3. *İşin Durması*: Stres ya da insan hatası ve güvenlik ihlali gibi nedenlerle, fabrikada, önemli ekipman ve birimlerde işin durma noktasına gelmesidir.
4. *Psikopatoloji*: Sabotaj, ürün tahrifatı, yöneticinin kaçırılması, cinsel taciz gibi kriminal faaliyetleri içerir.
5. *İnsan Kaynakları Faktörleri*: Çalışanların motivasyon zayıflıkları, mesleki riskler, yönetsel ardıllık gibi hususlarla alakalıdır.

Tek boyutlu tipolojileri anlaması ve uygulaması kolayken, krizlerin karmaşık doğasını çok boyutlu tipolojilerin yansıttığı söylenebilir (Björck, 2016: 27). Newsom, Turk ve Kruckeberg'in yapmış oldukları kriz sınıflandırmasında, şiddet içeren ve şiddet içermeyen kriz kategorileri; doğa eylemleri, kasıtlı faaliyetler ve kasıtlı olmayan olaylar ile birlikte ele alınmıştır (Newsom, Turk ve Kruckeberg, 2012: 332).

Tablo 1.4: İki Boyutlu Kriz Tipolojisi

<i>Krizin Kaynağı</i>	Şiddet İçeren Krizler - Ani can ve mal kaybına neden olan krizler	Şiddet İçermeyen Krizler - Ani çalkantıya neden olan, zararın gecikmeli olarak ortaya çıktığı krizler
<i>Doğa Eylemi</i>	Orman yangınları, depremler, toprak kayması, sel baskınları vd.	Kuraklık, salgın hastalıklar, böcek istilasları vd.
<i>Kasıtlı</i>	Terörist eylemler (ürün içerisine zararlı madde konulması dahil)	Bomba veya bir ürüne zararlı madde koymakla tehdit etmek, şirket bilgilerinin sızdırılması, kötü niyetli söylenti çıkarmak, bilgisayar virüsü gönderilmesi, rehin almak vd.
<i>Kasıtlı olmayan</i>	Patlamalar, yangınlar, kimyasal sızıntılar vd. kazalar	Süreçte ya da üründe problemlerin gecikmeli sonuçları – ürün geri çağırma vd.

Kaynak: Doug Newsom, Judy Vanslyke Turk ve Dean Kruckeberg, **This is PR: The Realities of Public Relations**, E-Kitap, Eleventh Edition, USA: Cengage Learning, 2012, s. 314 ve Doug Newsom, Judy Vanslyke Turk ve Dean Kruckeberg, **This is PR: The Realities of Public Relations**, USA: Thomson/Wadsworth, 2003, s. 321’den geliştiren İnci Çınarlı, **Kriz İletişimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2016, s. 34.

Kriz türlerinin, birçok araştırmacı tarafından oldukça çeşitli ve kapsamlı sınıflandırması yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar, yöneticilere, kurum ve kuruluşları için uygun kriz planı hazırlama, bu çerçevede kriz iletişimi stratejisi geliştirme imkanı tanımaktadır. Lukaszewski, yöneticilerin kendi sektörlerinin zorluklarını ve olasılıklarını göz önünde bulundurarak puanlama yapabilecekleri, bu sayede en yüksek ihtimale ve potansiyel etkiye sahip krizleri belirleyerek, kriz tepki planı hazırlamalarına imkan tanıyacak beş kriz kategorisi altında, toplam 134 kriz türü sıralamıştır (Lukaszewski, 2013: 17). Söz konusu kategoriler; ‘yerel olaylar’, ‘eylemsel krizler’, ‘eylemsel olmayan krizler’, ‘eylemsel/eylemsel olmayan krizlerin kombinasyonu’ ve ‘web tabanlı saldırılar ve rekabetçi hedef alma’ şeklindedir (kategorilerin Türkçe karşılıkları için Çınarlı, 2016: 33’den yararlanılmıştır). Bu kategorilerin dördünde ‘söylentilerin’ yer aldığı – birinci kategori olumsuz haber hikayeleri, söylentiler; ikinci kategori işletme faaliyetlerini aksatan söylentiler; üçüncü kategori söylentiler; beşinci kategori yalanlar, söylentiler – göze çarpmaktadır (Lukaszewski, 2013: 18-22). Yine, Coombs ve Holladay’in sıralamış oldukları 13 kriz türünün en başında ‘bir kuruma/kuruluşa zarar vermek için

tasarlanan yanlış enformasyonun sirkülasyonu’ şeklinde tanımladıkları ‘söylenti’ gelmektedir (Coombs ve Holladay, 2002: 170).

Tablo 1.5: Çeşitli Araştırmalar Kapsamındaki Kriz Türleri

Burson-Marsteller Inc. 1984 Tarihli Araştırma Sonuçları	Ian Mitroff, “Break-Away Thinking: How to Challenge Your Business Assumptions”, 1988	Christine M. Pearson ve Judith A. Clair, “Reframing Crisis Management”, 1998	G. Haşit, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, 2000
Endüstriyel kazalar Çevresel sorunlar Ortaklarla problemler Şirket el değiştirmeleri Yoğun dedikodu Grev Ürünlerin geri çağırılması Yasal değişimler Bilgi sistemlerinde arıza Doğal felaketler İflas Hizmet aksaklıkları	Ürün hatası Tesis-ekipman arızası Endüstri kazaları Bilgisayar sistem arızaları Şirketin el değiştirmesi Ürün sabotajı Ürünün taklit edilmesi Yalanlar ve dedikodular İftira Rüşvet Cinsel taciz Terörizm Yöneticinin kaçırılması Ürünlerin geri çağırılması Boykot Yanlış bilgi-eksik iletişim Ekonomik daralma Mesleki sağlık sorunları Psikolojik saldırı	Gasp Şirketin el değiştirmesi Ürün tahrifatı Telif hakkı ihlali Çevresel sızıntı Bilgisayar tahrifatı Güvenlik ihlali Yöneticinin kaçırılması Ürün ve hizmet boykotu Ürünün geri çağırılması İşle ilgili cinayet Kötü niyetli söylenti Doğal felaket Rüşvet Bilgi sabotajı İş yeri saldırısı Tesiste patlama Cinsel taciz Tehlikeli madde sızıntısı Personel/müşteri saldırısı	Ürün hatası Fabrika-teçhizat hatası Endüstri kazaları Bilgisayar sorunları Sabotajlar Ürün sahtekarlığı Taklitçilik Söylentiler ve iftiralar Cinsel taciz Terörizm Yöneticilerin kaçırılması Boykotlar Bilgi sistemlerinde hata Kötü iletişim

Kaynak: Christine M. Pearson ve Judith A. Clair, “Reframing Crisis Management”, **Academy of Management Review**, Vol: 23, No: 1, 1998, s. 60; Mehmet Devrim Aydın ve İlknur Kılınç, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve İletişimi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2004, s. 9; Aylin Pira ve Çisil Sohodol, **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2008, s. 54-55 yararlanılarak tablo oluşturulmuştur.

Yukarıda bahsi geçen sınıflandırmaların birçoğunda ve Tablo 1.5’te verilen kriz türleri arasında; kötü niyetli söylenti, iftira, yalan ve dedikodu hususlarına yer verildiği görülmektedir. Sıklıkla olgulara dayanmayan ancak kimi zaman olguların dar ya da yanlış enformasyon ile yorumlanması üzerine temellenen söylentiler, krizlerin özel bir türüdür ve siber alemde kurumlar için daha zorlayıcı olabilmektedir. Yeni iletişim teknolojileri çağında; internet ortamında kurum/kuruluş, ürün veya hizmetlerle ilgili kesinlikle doğru olmayan iddialarla

karşılaşılması, krizleri beraberinde getirebilmektedir. Zamanında bilgilendirici cevabın verilmemesi durumunda ise marka değerinin zarar göreceği söylenebilir (Heath ve Millar, 2004: 2-3). Söylentiler her yerde başlayabilir ve krizlere yol açabilir. Bununla birlikte, yaşanan bir krizin süresi uzadıkça, özellikle güvenilir enformasyon aralıksız elde edilemediğinde, daha fazla söylenti gelişeceği belirtilmelidir (Newsom, Turk ve Kruckeberg, 2012: 330).

Küreselleşme ve yeni teknolojik gelişmelerle birlikte, kurumların kırılganlıkları artmış, krizlerle daha sık karşılaşılır olunmuş ve krizlerin ölçeği, karmaşıklığı ve belirsizliği daha büyük zorluk teşkil eder hale gelmiştir. Bu anlamda; karmaşıklığın sadeleştirilmesine, toplanan enformasyonun organize edilmesine, kriz senaryosu oluşturulmasına yardımıyla tipolojiler oldukça değer taşımaktadır. Tipolojilerle ilgili problem ise, halihazırdaki mevcut bilgi ve kriz olaylarının tahmini ile sınıflandırmanın yapılabilmesidir (Björck, 2016: 25-26). Bu anlamda; yalan, iftira, dedikodu, söylentilerle birlikte, bir kavram olarak ‘yalan/uydurma haberlerin’, sosyal medya ile birlikte yayılma ve krize yol açma potansiyellerinin göz önünde bulundurulmasının ve kriz sınıflandırmalarına ve kurumların faaliyet gösterdikleri sektörün dinamiklerini dikkate alınarak oluşturacakları kriz senaryolarına dahil edilmesinin yerinde olacağı söylenebilir.

1.2.3. Kriz Yönetimi

Lukaszewski; krizlerin %95’inin günlük faaliyetlerin bir sonucu olduğunu ve bunların itibar için düşük seviyede tehdit oluşturduğunu; buna mukabil, krizlerin %5’inin yüksek duygusallık içerdiğini, kurbanlara yol açtığını ve itibar, operasyonlar ve değerler için önemli tehdit oluşturduğunu belirtmiştir (Lukaszewski, 2013: 10). Kriz esnasında yerleşik rutinler, ilişkiler, normlar ve inanç sistemleri kesintiye uğrar ya da işlevini yerine getiremez hale gelir. Düşük olasılıklı ve yüksek etkili olarak tanımlanan krizlerde, öngörünün çökmesi; zararın ivmesini arttırıcı karmaşaya, olağandışı ve mantıksız davranışlara yol açar (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2003: 8). Stres, tehdit, belirsizlik ve zaman baskısı ile birlikte öngörülemeyen olay, krizi yönetmekle yükümlü olanlar için aşırı zorluk oluşturacaktır (Ray, 1999: 19). Problemlerin aksine kriz durumunda; duyguların üst seviyede oluşu, beyinin işleyişini tam anlamıyla yerine getirememesi ve olayların oldukça hızlı gelişmesi kriz

esnasında bir plan hazırlanmasını imkansız kılmaktadır (Fearn-Banks, 2017: 2). Bu sebeple; krizlerin en az zararla atlatılmasının, hatalardan ders alınarak revizyona gidilmesinin, eksikliklerin farkına varılarak krizin fırsata çevrilmesinin proaktif bir kriz yönetimi yaklaşımını gerekli kıldığı söylenebilir. Ray; etkili bir kriz yönetimi ile organizasyonel tehdidin kontrol edilebileceğini ve fırsatların mevcut hale geleceğini dile getirmiştir (Ray, 1999: 19).

Coombs kriz yönetimini; “krizlerle mücadele etmek ve verdiği zararları azaltmak için tasarlanan etmenler dizisi” olarak tanımlamıştır. Bir başka ifadeyle; kriz yönetiminin, krizin negatif çıktılarını önlemeyi ya da azaltmayı amaçladığını ve bu sayede organizasyonu, paydaşlarını ve/veya sektörü zarardan koruduğunu belirtmiştir (Coombs, 2011: 5). Fearn-Banks ise kriz yönetimini “olumsuz bir durumdan kaynaklanan riskin ve belirsizliğin bir kısmının giderilmesini sağlayan ve böylelikle organizasyonun kendi kaderini daha fazla kontrol edebilmesine imkan veren, kriz ya da negatif bir dönüm noktası için stratejik bir planlama süreci” şeklinde tanımlamıştır (Fearn-Banks, 2017: 2-3). Etkili kriz yönetimi, bir diğer tanımda “krizi tetikleyici bir olaydan önce potansiyel risklerin minimize edilmesi çabaları” şeklinde proaktif bir yaklaşımla ele alınmıştır (Pearson ve Clair, 1998: 66).

Schuetz; kriz yönetiminin, paydaşlara mümkün olduğunca hızlı bir şekilde doğru enformasyon sağlanması fonksiyonunu yerine getirdiğini belirtmiştir (Ray, 1999: 19). Lukaszewski de kriz esnasında hızla tepki verilmesi gerekliliğine dikkat çekerek, kriz yönetimini “sağduyunun yıldırım hızı ile gösterilmesi” şeklinde tanımlamıştır (Lukaszewski, 2013: 33). Zira algılamanın gerçeklik haline gelmesi, kriz yönetiminde karşılaşılabilecek en önemli sorunu teşkil etmektedir (Çınarlı, 2016: 35). Algılamalar ilk 24 saat içerisinde oluşmaktadır ve sonrasında değiştirilmesi oldukça güçtür (Kadıbeşegil, 2015: 423).

Kriz ve kriz yönetimi tanımlarına bakıldığında, krizin ve yönetiminin bir ‘süreçe’ işaret ettiği görülmektedir. Kriz yönetimi sürecinin irdelenmesi, kriz iletişiminin denkleme girdiği kritik noktaların daha iyi anlaşılmasına imkan tanımaktadır. Kriz yönetimindeki süreç nosyonu, kriz yönetimi modellerine de yansımıştır (Coombs, 2012: 22). Steven Fink’in, 1986 tarihli ‘*Crisis Management: Planning for the Inevitable*’ adlı klasikler arasında gösterilen kitabı ve kriz yönetimi

alışmaları, ‘evre’ yaklaşımının popüler hale gelmesine yardımcı olmuştur. Fink; tıbbi terminolojiyi kullanarak krizi, zaman içerisinde gelişen kronik bir rahatsızlık ya da hastalık olarak kavramsallaştırmıştır (Sellnow ve Seeger, 2013: 33). Krizi; tıpkı hastalıklar gibi değişken, istikrarsız, dinamik bir durum olarak tanımlamıştır (Sellnow ve Seeger, 2013: 34). Krizin evreler halinde meydana geldiğini açıklayan ilk isimler arasındaki Fink’in, krizlerin nasıl geliştiğine dair önerdiği dört evreli modeli şu şekildedir (Coombs, 2012: 22; Sellnow ve Seeger, 2013: 34-35):

1. *Ön Belirti:* Semptomlara atıf yapılan bu aşamada, krizin ortaya çıkacağına yönelik uyarı sinyalleri alınır.
2. *Akut:* Dönüşün olmadığı, krizin meydana geldiği evredir. Ön belirtilere dayalı dikkatli planlama ile şiddeti azaltabilir. Enformasyonun sunulma zamanı, içeriği, tonu gibi iletişimi içeren stratejik faaliyetler ile kriz üzerinde kontrol sağlanmaya çabalanır.
3. *Kronik:* İyileşme dönemi olan bu evre, krizden kaynaklı endişeleri içerebilir. Bu evre, yıllar hatta on yıllar sürebilir.
4. *Krizin Çözümlemesi:* Organizasyonun normal operasyonlarına geri döndüğü evredir. Bu evre, krizin yönetilmesindeki başarıya da işaret eder. Etkili kriz yönetiminin amacı, mümkün olduğunca hızlı şekilde bu evreye geçilmesidir. Ön belirtilerin fark edilmesi ve başarıyla giderilmesi ile kriz daha hızlı çözümlenebilir.

Smith, genel anlamda, kriz yönetimi sürecinde kriz öncesi evre, krizin etkisini gösterdiği evre ve iyileşme periyodu şeklinde üç belirgin evrenin kabul edildiğini belirterek (Smith, 1990: 267), üç evreli kriz yönetimi modeli geliştirmiştir (Smith, 1990: 270-272; Coombs, 2012: 22):

1. *Yönetim Krizi:* Kuluçka dönemi olup, yönetimin aksiyon alması ya da almaması, küçük bir tetikleyici olayın hızla tırmanabileceği ve yıkıcı başarısızlıklarla sonuçlanabileceği organizasyonel iklimin gelişmesini sağlayabilir.
2. *Operasyonel Kriz Durumu:* Krizi tetikleyici bir olay meydana gelir ve ilk tepkiler verilir. Krizin etkileriyle başa çıkılmasını ve iş birliği yapılmasını gerektiren evredir. Krizin daha kötü bir duruma gitmesini engellemek amaçlanır.

3. *Meşruluk krizi*: İletişimsel tepkinin verildiği, medyanın konuya ilgi göstermeye başladığı, organizasyonel öğrenmenin gerçekleştiği evredir. Yönetimsel yapı ve operasyonel sistemler anlamında güvenin tekrar iyileştirilmesi için çabalanır. İlk aşamaya geri bildirimde bulunulur.

Salt krizi tanımlamak yerine kriz yönetimi sürecine odaklanan Ian Mitroff ise beş evreli model sunmaktadır (Coombs, 2011: 8; Coombs, 2012: 22):

1. *Sinyalin Alınması*: Kriz uyarı sinyallerinin belirlenmesi, önleyici tedbirlerin alınması ve krizi önleyecek aksiyonların yürütülmesi amaçlanır.
2. *İnceleme ve Önlem*: Organizasyon üyelerinin, bilinen risk faktörlerini araştırdığı ve risk faktörlerinin potansiyel zararlarını azaltmaya çalıştığı evredir.
3. *Hasar Önleme*: Krizin ortaya çıktığı ve organizasyon üyelerinin zararın yayılmasını önlemek için çaba sarf ettikleri evredir.
4. *İyileşme*: Organizasyon üyelerinin, normal operasyonlara mümkün olduğunca hızlı dönmek için çalıştıkları evredir.
5. *Öğrenme*: Organizasyon üyelerinin, kriz yönetimi çabalarını değerlendirdikleri ve kritiğini yaptıkları, gerekli dersleri çıkardıkları ve kurumsal hafızaya ekledikleri evredir.

Genel olarak, kriz modellerinin acil durum yönetimi sürecini – hafifletme, hazırlıklı olma, tepki verme, iyileşme – yansıttıkları söylenebilir. Yalnız Mitroff ‘öğrenmeyi’ ayrı bir evre olarak ele almıştır (Coombs, 2012: 22). Coombs; kriz yönetiminin, acil durum hazırlığından evrimleştiğini buradan hareketle, birbiri ile ilişkili olan ‘önleme’, ‘hazırlık’, ‘teпки’ ve ‘revizyon’ faktörlerini kapsadığını belirtmiştir. Hafifletme olarak da adlandırılan ‘önleme’ faktörü; krizi önlemek için atılan adımları temsil etmektedir. Kriz yöneticileri sıklıkla, uyarı sinyallerini belirleyerek, krizi önlemek için harekete geçerler. Kriz yönetimi faktörlerinden bir diğeri olan ‘hazırlık’; Kriz Yönetimi Planı - Crises Management Plan (CMP) oluşturulmasının yanı sıra, daha az görünürlüğe sahip olan krizin zayıf noktalarının teşhis edilmesi, kriz yönetimi ekibinin ve sözcünün seçilmesi ve eğitilmesi, kriz portföyü oluşturulması ve kriz iletişim sisteminin geliştirilmesi konularını içermektedir. ‘Tepki’, hazırlık bileşenlerinin bir krize uygulanmasıdır. Hazırlık

bileşenlerinin; kriz simülasyonları yürütülmesini içerecek ve uygulanacak kriz yönetimi planının, kriz ekibinin, sözcünün ve iletişim sisteminin uygunluklarını saptayacak şekilde düzenli olarak test edilmesi gerekmektedir. Gerçek bir krizle karşılaşılması durumunda, benzer kriz yönetimi kaynakları kullanılarak, krizin paydaşlar ve kurum üzerindeki negatif etkisini azaltıcı çıktılar elde edilmesi için çaba gösterilir. Tepki faktörünün bir kısmını, yaşanan krizin ardından, kurumun mümkün olduğunca hızla normal faaliyetlerine dönme girişimlerini içeren ‘iyileşme’ oluşturmaktadır. Dördüncü kriz faktörü olan ‘revizyon’, simülasyonda ya da gerçek bir krizde; krize verilen tepkinin değerlendirilmesini, kriz yönetimi sırasında yapılan doğru ve yanlış noktaların belirlenmesini, bu çerçevede diğer üç faktörün tekrar gözden geçirilmesini kapsamaktadır. Çok sayıda ve çeşitli konuda yapılan kriz antrenmanları ile deneyim kazanan kurumların, gerçek hayatta benzer bir durumla daha iyi baş edilebileceği ifade edilmelidir (Coombs, 2011: 5-6).

Coombs, bir süreç olarak kriz yönetiminin önleyici tedbirler, kriz yönetim planı ve kriz sonrası değerlendirme gibi kısımları olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, kriz yönetimini teşkil eden faktörlerin ‘kriz öncesi evre’, ‘kriz tepki evresi’ ve ‘kriz sonrası evre’ şeklinde üç kategoride ele alınabileceğini ifade etmiştir (Coombs, 2012: 20). Önceleri birbirinden ayrı addedilen bu aşamaların, günümüzde birbirleriyle bağlantılı ve bütünlük bir süreç oldukları kabul edilmektedir (Jaques, 2007: 150). Sıklıkla kullanılan üç evreli yaklaşımla, kriz yönetimi faktörlerinin iç içe olduğu – kriz öncesi evre: önleme ve hazırlık; kriz evresi: tepki verme; kriz sonrası evre: öğrenme ve revizyon – belirtilmelidir (Coombs ve Laufer, 2018: 199). Fink ve Mitroff’un modelleri de, tabiatıyla genel üç evreli yaklaşıma uymaktadır (Coombs, 2011: 9). Tablo 1.6’da kriz yönetimindeki üç farklı evre yaklaşımının karşılaştırmalı özetine yer verilmiştir.

Tablo 1.6: Kriz Yönetimindeki Evre Yaklaşımlarının Karşılaştırması

Steven Fink Dört Evreli Kriz Süreci	Ian Mitroff Beş Evreli Kriz Yönetimi	Üç Evre Yaklaşımı
Ön belirti	Sinyalin alınması İnceleme ve önlem	Kriz öncesi
Akut/Krizin patlak vermesi	Hasar önleme	Kriz
Kronik	İyileşme	
Krizin çözümlenmesi	Öğrenme	Kriz sonrası

Kaynak: W. Timothy Coombs, **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding**, Third Edition, California: Sage Publications, 2011 s. 9.

Coombs'un üç evreli kriz yönetim modeli günümüzde en çok referans gösterilen modeldir (Çınarlı, 2016: 36). Kriz öncesi evre, kriz hazırlığının tüm boyutlarını kapsamaktadır. Fink ve Mitroff'un modelinde yer alan, ön belirti işaretleri, sinyallerin algılanması ve inceleme bu evrede bulunmaktadır (Coombs, 2011: 9). Bu süreç genel olarak tehdidin büyüdüğü ve doğrusal olmayan dinamik etkileşimleri yaratan kuluçka evresi olarak adlandırılmaktadır (Sellnow ve Seeger, 2013: 31). Kriz öncesi evre; erken uyarı sinyallerinin algılanması, önleme ve hazırlık alt aşamalarını kapsamaktadır. Birçok kriz, erken uyarı sinyali doğrultusunda aksiyon alınır ve önlenir. Kriz yöneticileri uyarı sinyalinin kaynağını belirlemeli, ilgili enformasyonu toplamalı ve analiz etmelidir. Organizasyon üyelerinin, semptomlar belirlendiğinde proaktif bir yaklaşım benimseyerek, krizi önlemek için mümkün olan tüm aksiyonları alması gerekmektedir. Önleyici tedbirler içerisinde sorun yönetimi, risk yönetimi ve itibar yönetimi yer almaktadır. Sorun yönetimi, bir problemin, krize dönüşmesini önleyici adımların atılmasıdır. Risk yönetimi, risk seviyelerini elimine etmeyi veya azaltmayı hedefler. İtibar yönetimi, işletmenin itibarına zarar verebilecek problemleri, paydaş-kurum ilişkisi içerisinde çözme görevini görmektedir. Ancak, her kriz önlenir değildir, bu nedenle kriz için de hazırlık yapılması gerekmektedir. Hazırlık genel olarak kriz oluşturabilecek zayıf noktaların belirlenmesini, kriz ekibi oluşturulmasını, sözcüğün seçilmesini, kriz yönetim planı oluşturulmasını, kriz portföyü geliştirilmesini ve kriz iletişim sisteminin yapılandırılmasını kapsamaktadır (Coombs, 2011: 10-11).

Kriz tepki evresi, tetikleyici olayla ve krizle mücadele etmek için atılan adımları içermektedir. Krizin ortaya çıkması, zararın sınırlanması ve iyileşme ya da kronikleşme kriz tepki evresinde yer almaktadır (Coombs, 2011: 9). Kriz öncesi

dönemde, krizin sinyalleri fark edilememiş ya da doğru değerlendirilememiş ise kurumun krize girme olasılığı oldukça yükselmektedir (Pira ve Sohodol, 2008: 48). Krizin patlak vermesine sebep olan tetikleyici bir olayla başlayan kriz tepki evresinde; kriz yöneticileri tarafından, kurumun kriz içerisinde olduğunun farkına varılması ve uygun aksiyonların alınması oldukça önemlidir (Coombs, 2011: 11). Bu evre, ağırlıklı olarak kriz iletişimi açısından ele alınmaktadır. Zira kriz esnasında, kurumun nasıl iletişim kurduğunun ve ne şekilde tepki verdiğinin, krizin çıktıları üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Coombs, 2012: 28). Bu bakımdan, kurumun paydaşları ile gerek kullandığı kelimeler gerekse faaliyetleriyle kurduğu iletişim, kriz tepki evresinin en kritik noktasını teşkil etmektedir. Kriz tepki evresi; krizin teşhisi ve krizin sınırlanması alt aşamalarını kapsamaktadır. Organizasyon üyelerinin bir kriz içerisinde olduklarını fark etmeleri gerekmektedir. Kriz teşhisi, olayların nasıl sınıflandırıldığının ve kriz olarak kabul edildiğinin anlaşılmasını, bu çerçevede kriz ile ilgili bilgilerin toplanmasını içermektedir (Coombs, 2011: 11). Yaşanan olayın bir kriz olduğunun tespit edilmesi kriz yönetiminin en hassas noktalarındandır. Kriz ne kadar geç teşhis edilirse, verdiği hasar o kadar artacaktır (Kadıbeşegil, 2015: 423). Krizin teşhis edildiği noktada, kurum içerisinde ve paydaşlarda yaşanacak yoğun duygusal karmaşalar göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir (Sellnow ve Seeger, 2013: 31). Krizin sınırlanması; ilk tepkinin kapsamını ve önemini, itibar yönetimiyle iletişim ilişkisini, beklenmedik durum planını ve endişelerin izlenmesini içeren, kurumun kriz tepkisine odaklanmaktadır (Coombs, 2011: 11). Kriz aşaması, zararın başladığı ve hasarın büyük kısmının meydana geldiği evredir. Kriz yöneticileri ve sözcüleri tarafından kriz tepki evresinde gerçekleştirilen sınırlandırıcı ve hasarı kısıtlayıcı faaliyetlerin, zararı önemli ölçüde azaltacağı söylenebilir (Sellnow ve Seeger, 2013: 31).

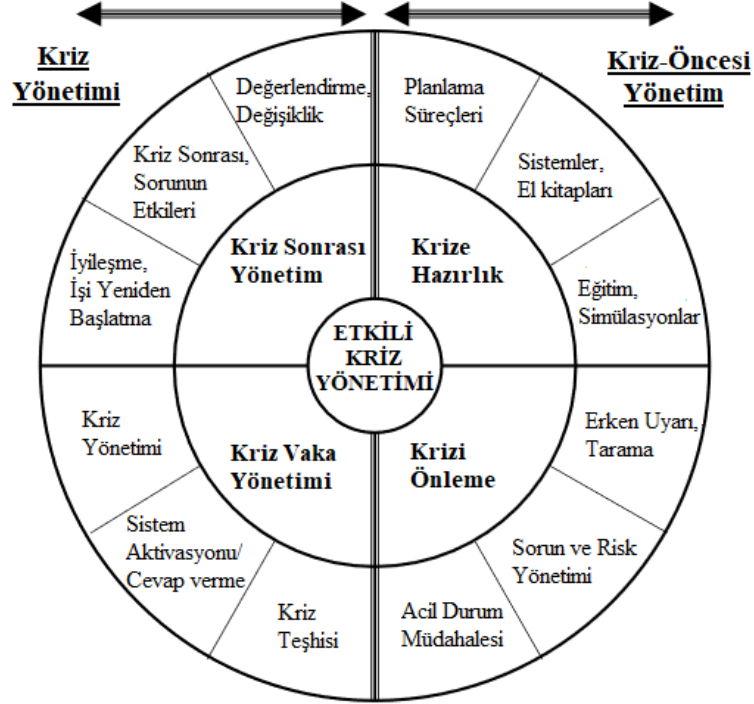
Kriz sonrası evre, krizin bittiği ya da çözüldüğü düşünülen dönemini yansıtmaktadır. Fink ve Mitroff'un modellerinde yer verdikleri öğrenme ve krizin çözümlenmesi, bu evrenin birer parçasıdır (Coombs, 2011: 9). Kriz sonrası evre; krizin zarar verici, dramatik, karmaşık ve belirsiz etkilerinin dağılmasıyla başlamaktadır. Bu evrede, rahatlama duygusuna, meydana gelen kayıpların fark edilmesi eşlik etmektedir. Aynı zamanda, geriye dönük bakış açısıyla, nelerin yanlış yapıldığını makul şekilde açıklayacak ve gelecekteki krizleri önlemek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya çıkaracak yoğun araştırma ve analiz faaliyetlerine yer

verilir (Sellnow ve Seeger, 2013: 32). Kriz çözümlendiğinde ve bittiği kabul edildiğinde, kurumun bundan sonra ne yapması gerektiğini düşünmesi gerekmektedir. Kriz sonrası faaliyetlerinin; bir sonraki kriz için kurumun daha iyi hazırlanmasına, paydaşların kriz yönetimi faaliyetleriyle ilgili olumlu izlenim taşıdıklarından emin olunmasına ve krizin tamamen sonlandığının netleşmesine yardımcı olacağı belirtilmelidir. Kriz yönetimi faaliyetleri değerlendirilerek gerekli derslerin alınması ve iyileştirici çalışmalara yer verilmesi bu evrede gerçekleşmektedir (Coombs, 2011: 11). Burada yönetimin amacı; adaptasyon, krizden ders çıkarılarak değişime gidilmesi ve yeniden yapılanmadır (Pira ve Sohodol, 2008: 53). Ayrıca, gerekli değerlendirmeler ve kritikler yapılarak edinilen ve öğrenilen bilgiler arşivlenmeli ve kurumsal hafızaya yerleştirilmelidir (Bulunmaz, 2014: 101-102).

Öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz kılan, ani ve beklenmedik şekilde gerçekleştiğinde yıkıcı olabilen, sistemin rutin işleyişini sekteye uğratan ve kimi durumlarda kurumun varlığını tehdit edebilen, zaman baskısı ve yüksek belirsizlik altında acil müdahale gerektiren krizler, alışlagelmiş yöntem ve uygulamalar ile yönetilemez. Krize müdahalede geç kalınması ya da baskı ve stres altında yanlış uygulamalar izlenmesi, krizin yıkıcılığını arttıracaktır. Bu nedenle, yukarıda bahsedilen kriz yönetimi sürecinin proaktif şekilde ele alınması oldukça önem taşımaktadır.

Kriz yönetiminin proaktif olabilmesi için sorun yönetimine de yer verilmesi gerekmektedir. Proaktif simetrik sürecin dört aşaması bulunmaktadır. İlk olarak, sorun yönetimi ile çevre taraması yapılarak, sorunun ve/veya krizin erken sinyallerinin bulunması için çalışılır. İkinci olarak, krizin ortaya çıkmasını önlemek esas alınır. Üçüncü olarak, kriz yönetimi, kriz esnasında uygulanmak üzere, kriz planı ve ekibi oluşturulmasına ve sözcünün seçilmesine odaklanır. Dördüncü olarak, medyadaki konuların takibine, paydaşlar ile iletişimin sürdürülmesine ve kriz yönetimi çabalarının değerlendirilmesine devam edilir (Coombs, 2012: 26).

Şekil 1.1: Sorun ve Kriz Yönetimi İlişkisel Modeli



Kaynak: Tony Jaques, “Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct”, **Public Relations Review**, Vol: 33, 2007, pp. 150.

Şekil 1.1’de yer verildiği ve kriz yönetimi sürecinde ele alındığı üzere, sorun ve riskleri yöneterek, yaşanmakta olan bir krize proaktif tepki verebilen kurumların, reaktif tepki verenlere göre daha avantajlı durumda olacakları belirtilmelidir. Kriz yönetiminde, krizleri önlemede ve krizlerin etkisini minimuma indirmede proaktif anlayışın en etkili yöntem olduğu ifade edilmelidir (Çınarlı, 2016: 40). Gelirde düşüş, işten çıkarma ve/veya kesintiler, kurumsal itibar kaybı, artan medya ve hükümet incelemeleri, hisse senetlerinde düşüş ve artan sosyal medya irdelemeleri gibi olumsuz etkileriyle, krizlere ve kriz yönetimine günümüzde daha fazla ihtimam gösterilmesi gerektiği söylenebilir (Coombs, 2011: 12). Bir diğer açıdan, yaşanmakta olan bir krizle ilgili yoruma ihtiyaç duyulduğunda, iyi veya kötü fark etmeksizin yönetilmiş krizlerin her biri tekrar incelenecektir. Bu sebeple, bitti addedilen krizlerin tekrar gündeme gelmeleri söz konusu olabilir. Yani krizler krizleri çağırıştır ve yapışkandır (Kadıbeşgil, 2015: 420). Bu sebeple, krizin iyi yönetilmesi ve kurumun süreci yürütmesiyle ilgili kamuoyunun olumlu izlenim taşıması önem arz etmektedir. Krizin etkin bir şekilde yönetilmesi kurumun; krizi öngörme, yönetme ve iletişim becerilerine yönelik iyi bir referans haline gelerek, imajına olumlu bir boyut da ekleyebilir (Bulunmaz, 2014: 114).

1.2.4. Kriz İletişimi Yönetimi

Kriz iletişimi yönetimi, kriz yönetiminin en önemli bileşenini teşkil etmektedir (Coombs, 2012: 17). Kadıbeşegil, başarılı bir kriz yönetiminin %99'unu iletişimin, geri kalan %1'ini ise teknik kısmın oluşturduğunu belirtmektedir (Kadıbeşegil, 2015: 424). Coombs da iletişimin, kriz yönetiminin özünü oluşturduğunu ifade etmektedir (Coombs, 2012: 25). En iyi şekilde belirlenen planların, iletişim kurulamadığı ve iletilmediği müddetçe hiçbir değeri olmadığı vurgulanmalıdır (Regester ve Larkin, 2005: 210). Zaremba'nın yapmış olduğu, "bir kurumu negatif olarak etkileyebilecek ve bundan kaynaklı hasarı azaltmak için etkili kurumsal iletişim gerektiren alışılmışın dışında bir olay" şeklindeki kriz tanımı iletişimin önemine dikkat çekmektedir (Zaremba, 2010: 21). Krizin ilk saatlerinden itibaren vakit kaybedilmeden, yapılan çalışmaların kamuoyu ile paylaşılması önem taşımaktadır (Kadıbeşegil, 2015: 424). Zira kriz yönetiminde hız esastır ve en yalın ifadeyle krizler beklememektedir (Regester ve Larkin, 2005: 210).

Coombs, kriz iletişimini "bir kriz durumunu ele almak için gerekli olan bilgilerin toplanması, işlenmesi ve gerekli yerlere dağıtılması" şeklinde tanımlamıştır (Coombs, 2012: 20). Bir başka kriz iletişimi tanımı "kurumun itibarı, işi veya amaçları üzerinde, arzu edilmeyen ya da negatif etki oluşturmakla tehdit eden, istikrarsız ya da kritik gidişat için etkin iletişim tepkisi sağlama süreci" şeklinde verilmiştir (Haggerty, 2017: 5). Fearn-Banks ise kriz iletişimini "kuruluşun imajına verilen zararı minimuma indirmek için tasarlanan strateji ve taktikleri detaylandıran, kriz ya da negatif olay öncesinde, sırasında ve sonrasında kurum ve paydaşları arasında kurulan diyalog" olarak ele almıştır (Fearn-Banks, 2017: 2). 'Diyalog' vurgusunun yapıldığı bu tanımda, paydaşlar ile kurum arasında, krizin üç evresinde de çift yönlü simetrik iletişim kurulması gereğine dikkat çekilmektedir. Lukaszewski, kriz ya da olay sırasında yürütülecek etkin kriz iletişiminin, kurumun itibarını, güvenilirliğini ve moral gücünü korumadaki önemine güçlü vurgu yapmaktadır (Lukaszewski, 2013: 33).

Ray; bir krize, kurumların üç farklı yoldan birini tercih ederek tepki verdiklerini belirtmiştir (Ray, 1999: 20):

- Krizin varlığının inkar edilmesi ve medya ve hükümet kurumlarıyla iş birliği yapılmasının reddedilmesi,
- Eksik, yanlış veya gecikmeli bilgi sağlanması,
- Dış bileşenler ile açık ve doğru iletişim kanallarının kurulması ve bunun sürdürülmesi.

Söz konusu çalışmada birçok kez vurgulandığı üzere, krizle karşılaşmadan önce başka bir deyişle, iş yapış süreci normal seyrinde işlerken, kurumun paydaşları ile yürüteceği çift taraflı simetrik iletişim yoluyla kurumsal itibarın güçlendirilmesi ve güven duygusunun inşası için gerekli çabanın gösterilmesi önem arz etmektedir. Bu sayede olumsuz bir olay, problem ya da krizle karşı karşıya kalındığında, kurumlar açık, dürüst ve şeffaf olduklarını kanıtlamak için çaba sarf etmek yerine, güven tazelemeye yönelik iletişim kurabileceklerdir (Bulunmaz, 2014: 111; Kadıbeşegil, 2015: 424-425). Bu nedenden ötürü, krizin varlığının geç farkına varılması ya da inkar edilmesi, iş birliğinin reddedilmesi ve yanlış, eksik veya geç enformasyon sunulması krizin derinleşmesine neden olacaktır. Etkin bir iletişim için, açık ve doğru iletişim kanallarının, bir kriz yaşanmadan evvel oluşturulması ve devamlılığının sağlanması gerektiği söylenebilir.

Paine; olayların, kurumsal itibarı tehdit etmeye başladığı vakit krizlerin meydana geldiğini dile getirerek; itibara yönelik tehdidi ölçmenin anahtar faktörünün, paydaşlarla kurulan güvenin ve kurumun krizlerin üstesinden gelebilme etkinliğinin ölçülmesi olduğunu ifade etmiştir. Grunig, etkin bir kriz iletişiminin, hadise meydana gelmeden çok önce başladığını, sorun ya da kriz meydana gelene kadar paydaşlar ile iletişim kurulmaz ise, anlaşmazlığın çözülmesi ihtimalinin çok zayıf olduğunu belirtmektedir (Paine, 2011: 164).

Grunig, Grunig ve Dozier'in sunmuş oldukları, iletişimin önemini gözler önüne seren, krizin dört prensibi şu şekildedir (Grunig, Grunig ve Dozier, 2002'den aktaran Paine, 2011: 164):

1. *İlişki Kurma İlkesi*: Organizasyon, alacağı kararlar ve davranışları nedeniyle risk altında olan hedef kitleleri ile iyi, uzun dönemli ilişki kurmuşsa, sorunlarla ve krizlerle daha iyi baş edebilecektir.

2. *Hesap Verebilirlik İlkesi:* Bir organizasyon, kendi hatası olmasa dahi krizin sorumluluğunu kabul etmelidir.
3. *İfşaat İlkesi:* Organizasyon, bir kriz meydana geldiğinde, kriz ya da problem ile ilgili bildiği her şeyi açıklamalıdır. Ne olduğu henüz bilinmiyor ise, enformasyon edindikçe eksiksiz bir şekilde açıklanacağına dair söz verilmelidir.
4. *Simetrik İletişim İlkesi:* Organizasyon, bir kriz meydana geldiğinde, hedef kitlesinin çıkarlarını en az kendi çıkarları kadar gözetmelidir. Bu nedenle, organizasyonun hedef kitlesi ile gerçek bir diyalog içerisinde olması ve kriz ortaya çıktığında sosyal yönden sorumlu davranış yürütmesi gerekmektedir.

Bu ilkeler doğrultusunda, kurum ve kuruluşların, hedef kitleleri ve paydaşlarıyla uzun dönemli ilişki kurmasının ve diyaloga dayalı iletişime yer vermesinin yanı sıra, hızlı ve sürekli enformasyon aktarımında bulunmalarının da kriz iletişimi sürecinde oldukça önemli bir husus olduğu söylenebilir. Krizin ya da kriz tehdidinin varlığı enformasyon ihtiyacı oluşturmaktadır (Coombs, 2012: 25). Belirsizliğin hakim olduğu ve olgulara erişimin sınırlı olması nedeniyle dedikodu, söylenti ve spekülasyonların hızla yayılabildiği kriz ortamları, krize tepki verilmesi için zaman baskısı oluşturmaktadır. Bu sebeple, istikrarsız enformasyon ortamını yönetebilmek için şeffaf, doğru ve kullanılabilir enformasyonun hızla paydaşlara iletilmesi esas alınmalıdır (Çınarlı, 2016: 39-40). Zaremba kriz iletişimi sürecinin; kriz esnasında enformasyon alması gereken dahili ve harici alıcıların belirlenmesini, mesajın tasarlanmasını, oluşturulmasını ve belirlenen alıcılara iletilmesini, geri bildirim alınmasını ve tekrar cevap verilmesini içerdiğini belirtmektedir (Zaremba, 2010: 23).

Coombs, kriz iletişiminin iki temel çeşidi olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki olan ‘kriz bilgi yönetimi’; kaynakların belirlenmesini, enformasyonun toplanmasını, enformasyonun analiz edilerek bilgiye dönüştürülmesini, bilginin paylaşılmasını ve karar almayı kapsamaktadır. ‘Paydaş tepki yönetimi’ ise paydaşların krizi, krizdeki organizasyonu ve organizasyonun krize tepkisini nasıl algıladıklarını etkilemeye yönelik iletişimsel çabalardan – kelimeler ve eylemler – oluşmaktadır (Coombs, 2012: 25).

İletişimin, tüm kriz yönetimi süreci boyunca kritik önemde olduğunu belirten Coombs, kriz yönetimi sürecinin üç evresini kriz iletişimi için de kullanarak, her bir evrenin, bilginin oluşturulmasında ve paylaşılmasında barındırdığı gereksinimler doğrultusunda kriz iletişiminin çeşitli türlerini tanımlamıştır (Coombs, 2012: 25). Tablo 1.7’de, gerek kriz yönetimi süreci gerekse kriz iletişimi yönetimi süreci stratejilerini incelemek üzere faydalanan üç evreli yaklaşımın önemli noktaları yer almaktadır.

Tablo 1.7: Üç Yaşamalı Yaklaşım Göre Kriz Yönetimi ve İletişimi Stratejileri

	<u>Kriz Öncesi Stratejileri</u>	<u>Kriz Tepki Stratejileri</u>	<u>Kriz Sonrası Stratejileri</u>
1.	Krizi önlemek için tasarlanan yönetim taktikleri	Kriz sırasında kontrolü ele almak için tasarlanan yönetim taktikleri	Organizasyonu ve topluluğunu restore etmek için tasarlanan yönetim taktikleri
2.	Olası bir krizin etkisini azaltmak için tasarlanan yönetim taktikleri	Ortaya çıkmakta olan bir krizin etkisini azaltmak için tasarlanan yönetim taktikleri	Krizin negatif etkilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak için tasarlanan yönetim taktikleri
3.	Krizi önlemek için tasarlanan iletişim taktikleri	Kriz içeriğini tanımlamak için tasarlanan iletişim taktikleri	Geriye dönük bakış açısıyla krizin içeriğini tanımlamak için tasarlanan iletişim taktikleri
4.	Olası bir krizin etkisini azaltmak için tasarlanan iletişim taktikleri	Krizi, nedenlerini, sonuçlarını ve öngörülen yapılandırma stratejilerini açıklayarak, krizin etkisini azaltmak için tasarlanan iletişim taktikleri	Kriz sonrası yeniden yapılanma stratejilerini açıklamak için tasarlanan iletişim taktikleri

Kaynak: Robert L. Heath ve Dan P. Millar, “A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses” içerisinde Dan P. MILLAR ve Robert L. HEATH (Eds.), **Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication**, New Jersey: Routledge, 2004, s. 9-10’den yararlanılarak tablo oluşturulmuştur.

Kriz öncesi evrede, kriz iletişimi; kriz riskleriyle ilgili enformasyon toplamaya, riskleri belirlemeye ve azaltmaya, potansiyel krizlerin nasıl yönetileceğiyle ilgili karar almaya ve kriz yönetimi süreci içerisinde yer alacak ekip üyelerinin, kriz sözcülerinin ve kriz tepkisi vermeye yardımcı olacak her bireyin eğitimine odaklanmaktadır (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2003: 106; Coombs, 2012: 20). Bu evrede, paydaşlara, potansiyel krizle ilgili olumsuz tepki ve olumsuz medya içeriğine

karşı çıkabilmelerini sağlayacak bazı enformasyonlar ileilmektedir (Coombs, 2012: 27).

Kriz tepki evresi, kriz iletişiminin en fazla araştırıldığı evreyi oluşturmaktadır. Zira kriz esnasında kurumun/kuruluşun nasıl ve ne tepki verdiğinin, krizin sonuçları üzerindeki önemli etkisi tekrarlanmalıdır. Kriz iletişimi ve ilgili iletişim alanlarındaki teori ve araştırmalarla desteklenen dört kabul görmüş husus bulunmaktadır. Öncelikli belirtilmesi gereken ‘yorum yok’ ifadesinin kullanımından kaçınılmasıdır. Zira her kriz enformasyon boşluğuna yol açmaktadır ve sessiz kalınması durumunda enformasyon boşluğu başkaları tarafından doldurulacaktır. Diğer üç husus ise ‘hızlı’, ‘doğru’ ve ‘tutarlı’ enformasyon sağlanmasıdır. İnternet, hızlı bilgiye duyulan ihtiyacı fazlasıyla arttırmıştır. Bu bakımdan, özellikle krizin ilk saati ya da hızlı ilerleyen bir krizde dakikalar içerisinde hızlı tepki verilmesi, kontrolün tekrar ele alabilmesinde kritik önem taşımaktadır. Sessizlik kurumların aleyhine işleyerek, bir şeyler saklandığı algısının oluşmasına ya da krizi başkalarının kontrol etmesine yol açacaktır (Coombs, 2012: 28; Lerbinger, 2012: 46). Doğru ve tutarlı enformasyon sağlanması, paydaşlar ile kurum arasında güven tesis edilmesine katkıda bulunarak, karmaşanın ve karışıklığın önüne geçilmesine imkan tanıyacaktır. Tutarlılık, sıklıkla tek sesle konuşulması olarak adlandırılmaktadır. Burada kastedilen, tek bir sözcüyle kriz iletişiminin yürütülmesi değil, birden fazla uzmana ihtiyaç duyulan krizlerde sözcülerin aynı enformasyon çerçevesinde bilgilendirmede bulunmalarıdır (Coombs, 2012: 28-29).

Stratejik kriz iletişimi araştırmaları, belirli çıktıların elde edilmesinde ve paydaşlar üzerinde arzu edilen etkinin sağlanmasında, kriz iletişiminin nasıl kullanılabileceğini anlama gayreti içerisinde. Sturges’in, stratejik bakış açısıyla kategorize ettiği kriz tepkilerinin bu evrede kullanımı yerinde olacaktır. Söz konusu kategoriler; krizle fiziksel olarak nasıl baş edileceğini içeren ‘eğitici enformasyon’, krizle psikolojik olarak nasıl baş edileceğini içeren ‘düzeltici enformasyon’ ve krizin kuruma verdiği zararı düzeltme girişimi olan ‘itibarın onarılmasıdır’(Sturges 1994’ten aktaran Coombs, 2012: 29). ‘Eğitici enformasyon’, paydaşların, krizin olumsuz etkilerinden kendilerini koruyabilmelerini sağlayacak enformasyon paylaşımını içermektedir. Burada, kurumların kendilerini koruyabilmesi için öncelikle paydaşların çıkarlarının korunması gerektiği düşüncesinden hareket

edilmektedir. Paydaşların güvenliğini korumada yapılacak bir hatanın, ikinci bir krizi meydana getireceğine dikkat çekilmektedir. ‘Düzeltilici enformasyon’, krizin tekrarının önlenmesi için kurumun neler yaptığının açıklanmasını içermektedir. ‘İtibarın onarılması’ krizden etkilenen paydaşlara sempati gösterilmesini, krizin etkilerini düzeltici adımlar atılmasını ve tekrarının önlenmesi için atılacak adımların açıklanmasını yani düzeltici enformasyonun devam ettirilmesini kapsamaktadır (Coombs, 2012: 29).

Krizin, paydaşların çıkarları ve kurumun itibarı üzerinde gerçek ya da potansiyel etkileri söz konusudur. Kriz durumu, paydaşlara zarar verebilir ve kurum ile aralarındaki ilişki hasar alabilir. Bu bakımdan, kurumun sorumluluk üstlenerek, kriz konusunda paydaşlarına birçok yolla enformasyon ileterek rahatlamalarını ve yatışmalarını sağlaması gerekmektedir. Sorumluluk üstlenilmesi krizin dönüm noktasını oluşturacaktır. Kriz tepkilerinin güçlü ve doğru şekilde verilmesi krizin üstesinden gelinmesine olanak tanırken; zayıf tepki verilmesi, krizin kontrol edilemediği algısı oluşturarak itibar kaybını beraberinde getirecektir (Heath ve Millar, 2004: 2-3). Kurumsal itibarı inşa etmek yıllar alırken, yanlış, eksik ve yetersiz kriz tepkileri ile dakikalar içerisinde yitirilebileceği söylenebilir (Lerbinger, 2012: 9).

Kriz iletişimi kuramları, kriz meydana geldiğinde, kriz yöneticilerinin verdikleri olgusal tepkileri açıklamaya ve olayları öngörmeye çalışmada istifade edilen düşünceleri ve genel ilkeleri içermektedir (Çınarlı, 2016: 44). Söz konusu kuramlarda özellikle itibarın yeniden yapılandırılması esas alınmaktadır. Kuramlar biçimsel olmayan/enformel, geçiş dönemi ve biçimsel/formel kategorileri altında ele alınmıştır. Biçimsel olmayan araştırmalara ‘kurumsal savunca’, ‘imajın yeniden inşası’ ve ‘yenilenme’ düşünce okullarının egemen olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda yer alan araştırmacılar teori ve uygulamada retorikğin yoğun etkisinde kalmışlardır. ‘Kurumsal Savunca’ kriz tepki stratejisi, saldırı karşısında ‘inkar’, ‘destekleme’, ‘farklılaştırma’ ve ‘üstünlük’ iletişim stratejilerinden biri ile savunmanın yapılmasını içermektedir. William Benoit tarafından geliştirilen ‘İmajın Yeniden İnşası - Image Restoration Theory (IRT)’, itibarı korumak için iletişimi kullanmaktadır. İletişimin esas amacı pozitif kurumsal itibar oluşturulmasıdır. Retorik ve kişilerarası iletişimden faydalanılarak kriz tepki stratejileri belirlenmiştir

(Coombs, 2012: 30-32). Söz konusu stratejiler; *'inkar'* – basitçe inkar, başkasını suçlama; *'sorumluluktan kaçmak'* – kışkırtma, feshetme, kaza, iyi niyet; *'eylemin olumsuzluklarını azaltma'* – destekleme, olayı küçültme, farklılaştırma, üstünlük kurma, suçlayana saldırma, tazmin etme; *'düzeltici faaliyet'* ve *'af dileme'* şeklinde beş kategori altında yer almaktadır (Benoit, 1997: 179). IRT'nin sınırlılığı, özellikle sorun veya kriz oldukça derinken, imaj üzerine odaklanmasından ileri gelmektedir (Çınarlı, 2016: 51). 'Yenilenme', kurumsal savunca ve IRT'den farklı olarak sorumluluğu tartışmak ve şimdinin üzerinde durmak yerine kurumun gelecekteki iyi görünümüne vurgu yapmaktadır. Tatbik edilebilmesi için belirli bazı koşulları gerektirmesi nedeniyle uygulanması oldukça sınırlıdır (Coombs, 2012: 31-32).

Biçimsel araştırmalar arasında yer alan 'Durumsal Kriz İletişimi Kuramı - Situational Crisis Communication Theory (SCCT)', sosyal-psikoloji kuramı olan 'Nedensellik Atfetme Kuramı – Attribution Theory' ile retorikğin öğelerini içermektedir (Çınarlı, 2016: 51). Kuramın önermesi; negatif olaylar olan kriz döneminde, paydaşların, krizin sorumluluğunu atfedecekleri ve bu atfetmelerin kriz içerisindeki kurum ile etkileşimlerini etkileyeceği üzerinedir. SCCT; insanların krizi nasıl algıladıklarını, kriz tepki stratejilerine reaksiyonlarını ve kriz içerisindeki kuruma yönelik reaksiyonlarını anlamayı amaçladığı için hedef kitle odaklı bir yaklaşımdır. Krizin mahiyeti, kitlenin algısını ve sorumluluk atfetmesini şekillendirecektir. İnsanların, kriz içerisindeki kurumun itibarını nasıl algıladığı üzerinde, kriz sorumluluğuna yapılan atfın önemli etkisi bulunmaktadır (Coombs, 2012: 38). Kriz durumunun ortaya çıkardığı itibara yönelik tehdidin değerlendirilmesi ve itibar üzerindeki tehdidin seviyesine göre kriz tepki stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 28). SCCT, kriz ile birlikte ortaya çıkan tehdit seviyesini belirlemeye ve bu çerçevede itibarı korumak için gerekli olan kriz tepki stratejisini saptamaya çalışmaktadır. SCCT kriz tepki stratejileri; *'var olmama stratejileri'* – inkar, açığa kavuşturma, saldırı, göz dağı verme; *'mesafe stratejileri'* – bahane, niyetin reddi, iradenin reddi, gerekçelendirme; *'kendini zorla kabul ettirme'* – destekleme, üstünlük kurma, başkalarını övme; *'af dileme'* – ilgi ve iyileştirme, pişmanlık, düzeltme; *'acı çekme'* şeklinde beş kategori altında verilmiştir (Coombs, 1999 ve Coombs, 2012: 36'dan geliştiren Çınarlı, 2016: 52). Coombs, söylentilerle mücadele etmede, söylentilerden kaynaklı krizlerde ve/veya kurumun davranışlarının erdemine yönelik zorluklar karşısında, 'inkar' ve

‘suçlayana saldırma’ stratejilerinin kullanılabileceğini belirtmektedir (Zaremba, 2010: 45; Coombs, 2012: 42). Bu bağlamda, bir kurumun/kuruluşun yalan haberle karşılaşması durumunda, ‘var olmama stratejisi’ altında yer alan inkar, açığa kavuşturma ve suçlayana saldırma kriz tepki stratejilerinin kullanılabileceği söylenebilir. Kriz türünün yanı sıra kurumun kriz tarihi ve kriz öncesi itibarı da kriz tepki stratejisinin belirlenmesinde oldukça önem taşımaktadır. Kurum yineleyen krizler yaşıyor ya da zayıf bir kurumsal itibar taşıyor ise mesajlarının paydaşları tarafından kabul edilme olasılığının azaldığı ifade edilebilir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 28).

Kriz sonrası evrede; odak noktası, krizi yönetmekten çıkarak, krizin devam eden etkilerinin yönetilmesine çevrilmiştir. Krizin ne zaman sona erdiği kesin olarak söylenemeyeceği için kriz sonrası iletişim büyük ölçüde kriz tepki iletişiminin devamı niteliğindedir. Bu süreçte krizden alınan derslere yer verilmesi gerekmektedir. Kurumsal faaliyetler normal işleyişine döndüğünde, paydaşların güncel durumdan ve işletme faaliyetlerinden haberdar edilmeleri önem taşımaktadır. Kriz esnasında enformasyon talep eden paydaşlara, enformasyonun daha sonra iletileceği yönünde söz verildi ise, bunun muhakkak yerine getirmesi gerekmektedir. Aksi halde paydaşlar ile kurum arasında güven kaybı yaşanacaktır. İtibarın inşası yönündeki iletişim faaliyetleri ve çabaları, kriz sonrası evrede de sürdürülmelidir. Krizin çıkış sebeplerinin ve krizi yönetme çabalarının değerlendirilmesi, krizle ilgili enformasyonun toplanması ve analiz edilmesi, kurumsal öğrenmenin gerçekleşmesi ve kurumsal hafızada hataların, çıkarılan derslerin ve düzenlemelerin yer edinmesi yönünde çalışmalara yer verilmelidir (Coombs, 2012: 45-46).

Proaktif bir kriz yönetimi yaklaşımı benimsenerek, bahsi geçen ilkeler çerçevesinde kriz iletişimi yönetimine yer verilmesi ve doğru kriz tepki stratejilerinin uygulanması; kurumların en önemli soyut varlığı addedilen itibarlarını korumalarına, eksikliklerini fark etmelerine ve gerekli düzenlemeleri yaparak krizden daha da güçlenerek çıkmalarına imkan tanıyacaktır.

1.2.5. Sosyal Medyada Kriz İletişimi Yönetimi

Küreselleşme ve dünya gündeminin zenginleşmesi, kurumların her geçen gün daha fazla sayıda gündem konusunu yönetmelerini gerektirir olmuştur. Günümüzde, özellikle yeni iletişim teknolojileri ile birlikte daha görünür hale gelen kurum ve kuruluşlar, bilinç düzeyi artan tüketicilerin yakın takibinde yer almaktadır. Bu durum, hızla yayılma potansiyeli taşıyan bir kriz durumuyla karşı karşıya kalınması olasılığında artışa neden olmaktadır. Bir önemli husus ise, internetin oluşturduğu sanal ortamın bizatihi kendisinin bir kriz kaynağı olması gerçeğidir. (Sayımer, 2012: 242).

Dijital ortamların, kriz yönetiminde etkin bir şekilde kullanılabilmesi ve yine bu ortamlarda doğabilecek krizlere karşı önlem alınabilmesi için öncelikle ortamın sunduğu özelliklerin bilinmesi gerekmektedir. Web 1.0'dan Web 2.0'a atlanması ile birlikte yukarıdan aşağıya tek yönlü enformasyon iletimi yani 'monolog' yerini; etkileşimli ve tartışmaların çevrimiçi sürdüğü, içeriğin tüketiminin yanı sıra üretimine de imkan veren, 'diyalog' temelli bir ortama bırakmıştır (Çınarlı, 2016: 68). İlk kez 1999'da kullanılan ancak 2004'te vermiş olduğu konferansın temasını oluşturması nedeniyle sıklıkla Tim O'Reilly'e atfedilen Web 2.0 terimi; 'katılıma, iş birliğine ve etkileşime açıklık özelliklerini taşıyan ikinci nesil Web-tabanlı hizmetler' olarak tanımlanmaktadır (Macnamara ve Zerfass, 2012: 292). Kaplan ve Haenlein sosyal medyayı; "Web 2.0'ın fikirsel ve teknolojik temelleri üzerine kurulu ve kullanıcı katkılı içeriğin oluşturulmasına imkan veren internet tabanlı uygulamalar" olarak tanımlamışlardır (Kaplan ve Haenlein, 2010: 61). Weber; "ortak ilgi alanlarına sahip insanların düşüncelerini, yorumlarını ve fikirlerini paylaşmak için bir araya geldikleri çevrimiçi ortam" olarak kavramın tanımına yer vermiştir (Weber, 2009: 4). Sosyal medyanın bir diğer tanımı "wiki, blog, podcast ve sosyal ağ siteleri gibi kullanıcı tarafından oluşturulan veya kullanıcı tarafından yönetilen içerikler üzerine inşa edilmiş, Web-destekli uygulamaların yeni dönemine atıfta bulunmak için kullanılan şemsiye terim" şeklinde verilmiştir (Liu, Austin ve Jin, 2011: 346). Sayımer de "enformasyon, düşünce, ilgi ve bilgi paylaşımına imkan tanıyan, karşılıklı etkileşim yaratan çevrimiçi ortamlar ve web siteleri için kullanılan ortak bir terim" şeklinde tanımladığı sosyal medyanın; sosyal ağ, sosyal web ve

sosyal paylaşım siteleri terimlerini kapsayacak bir anlam içerdiğini ifade etmiştir (Sayımer, 2012: 123).

Sosyal medya; ‘katılım’, ‘açıklık’, ‘konuşma’, ‘topluluklar’ ve ‘bağlı olmak–bağlanmak’ kavramlarıyla açıklanmaktadır. Yani sosyal medya insanların katılımına ve geri bildirimlerine açık, geri besleme ve yorumlarla iki yönlü iletişimin sürdüğü, insanların birbirleriyle ilişkiler kurduğu ve topluluklar oluşturduğu, başka web sitelerine, kaynaklara ve kişilere bağlanabildikleri bir ortamdır (Budak ve Budak, 2014: 310-312). Literatürdeki çeşitli tanımlamalar bağlamında yeni iletişim ortamının niteliksel özellikleri; ‘diyalog’, ‘konuşma’, ‘iş birliği’ ve kolektif zekadan yararlanan ‘birlikte yaratıcılığı’ içeren ‘etkileşime’ ve ‘katılıma’ açıklık şeklinde verilmiş; tek yönlü, yukarıdan aşağı enformasyon dağılımı modellerinin ve ‘gerçeklik’ ihtiyacını karakterize eden ‘kontrolün’ bırakıldığı eklenmiştir (Macnamara ve Zeffass, 2012: 293). Bu ortam; bir sorun ya da kriz karşısında suskun kalınması, paylaşılan içeriklerin görmezden gelinmesi, tek yönlü iletişimin sürdürülmesi gibi yaklaşımları seçenek olmaktan çıkarmış, kurumların dijital ortamın içerisinde yer alarak, sürekli takip ve izleme yapmasını gerekli kılmıştır.

İnternetin, halkla ilişkiler sürecinde etkin şekilde kullanılmaya başlanması, kriz iletişimi stratejilerinin de yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir (Sayımer, 2012: 242). Kurumların, sosyal medyada oluşabilecek krizler ve bu krizlerin yönetimi konusunda dikkat göstermeleri gereken noktalar şu şekilde verilebilir (Mavnacıoğlu, 2015: 114-115):

- Sosyal medyanın, kuruma yönelik sorun ve krizlere yol açma potansiyeli taşıyan bir mecra olduğunu göz önünde bulundurarak, sosyal medyaya yönelik spesifik bir kriz planı hazırlanmalıdır.
- Sosyal medya platformlarının 7/24 işlediği dikkate alınarak, sosyal medya takibi sürekli yapılmalıdır.
- Hangi durumların sorun, hangi durumların kriz olarak nitelendirileceği üzerinde çalışılmalıdır.
- Bir sorunla ya da kriz durumuyla karşılaşıldığında hızlı hareket edilmelidir.

- Kriz iletişiminde görev alacak kriz ekibi oluşturulmalı, sosyal medya uzmanlarına da ekip içerisinde yer verilmeli ve görev tanımları yapılmalıdır.
- Kurumsal web sayfası ve sosyal medya hesapları, kriz sırasında kullanılacak şekilde oluşturulmalıdır. Web sayfasından sosyal medya hesaplarına linkler verilerek, kriz esnasında tüm online araçların eşgüdümlü kullanımı planlanmalıdır.

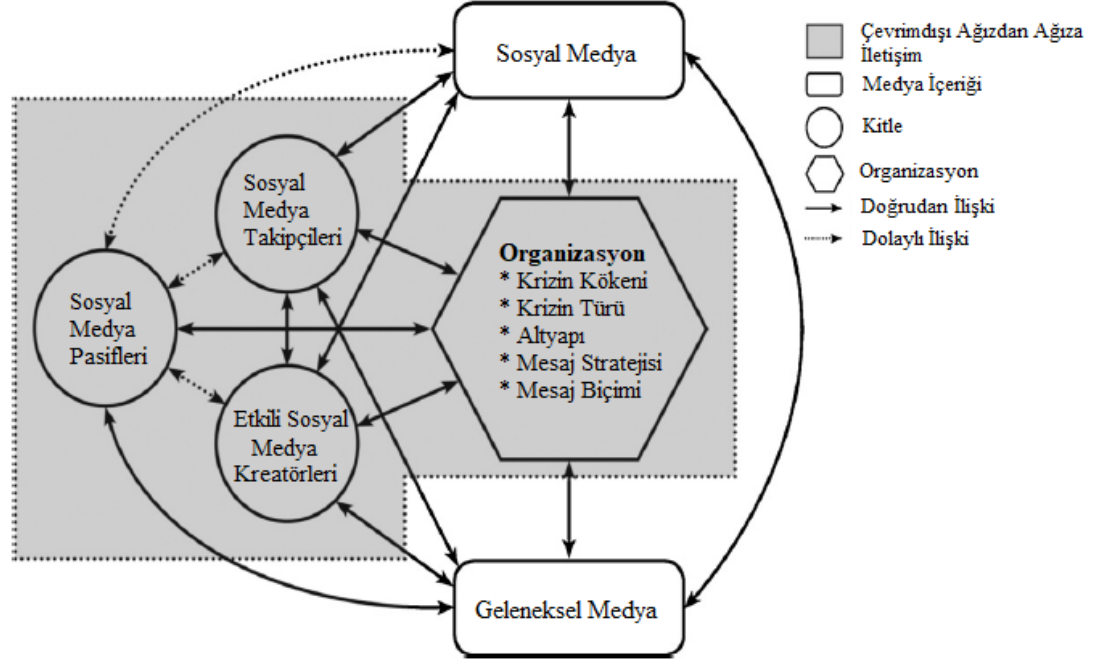
Spesifik olarak sosyal medya için kriz yönetimi ve iletişimi planı oluşturulması, plan dahilinde kurulacak kriz ekibinde sosyal medya uzmanlarının bulunması, sorun ve krizlerin tanımlanması ve krizin nasıl teşhis edileceğinin belirlenmesi, krizlerin oluşturduğu zaman baskısına ek olarak sosyal medyanın dinamikleri göz önünde bulundurularak hızla hareket edilmesi, kurumun çevrimiçi hesaplarında tek sesli iletişimin sürdürülmesi ve sosyal medya ortamı takibi ve izlemesi yapılması konularının; kriz yönetimi ve iletişimi sürecinde değinilen, potansiyel bir krize hazırlık aşamasındaki hususları, sosyal medya özelinde yansıttığı görülmektedir.

Sosyal medyanın; etkileşime, büyük kitleye ulaşmaya ve paydaşların mesajlarına cevap vermeye olanak tanıyan kendine özgü doğası, kurumlar tarafından kriz iletişiminde kullanımını çekici kılmaktadır. Bununla birlikte, sosyal medya aynı zamanda paydaşların içerik üretmesine, kriz içerisindeki bir kurumun verdiği tepkinin gözlemlenmesine ve kuruma karşı aksiyon alınmasına imkan vermesi ile kriz iletişimini daha zorlayıcı hale getirmektedir (Roshan, Warren ve Carr, 2016: 352; Cheng, 2018: 58). Paydaşlar, krizle ilgili sosyal medya yoluyla zamanında iletişime geçilmesini kurumlardan beklemektedirler. Bu noktada başarısız olunması, kurumun itibarını ve paydaşların davranışsal niyetini etkileyecek olumsuz içerik ve söylentilerin sosyal medya kanalıyla dolaşıma girmesine neden olacaktır (Roshan, Warren ve Carr, 2016: 352). Krizlerin özellikle başlangıç aşamasında, kitlenin sosyal medya kullanımı artmaktadır. Kimi durumlarda ise, sosyal medya içeriği kitle tarafından geleneksel medyaya göre daha güvenilir bulunmaktadır (Liu, Austin ve Jin, 211: 346). Bu anlamda, kriz iletişiminde sosyal medya kullanılırken dikkat gösterilmesi önerilen hususlar şu şekilde verilebilir (Lin vd., 2016: 602-604):

- Sosyal medyanın, politika geliştirme ve risk ve kriz kararlarını alma süreçlerine dahil edilmesi gerekmektedir.
- Risk ve kriz yöneticilerinin, çevrimiçi sürmekte olan konuşmalara bilfiil katılmaları, paydaşlarının endişelerini dinleyerek cevap vermeleri önem taşımaktadır.
- Sosyal medya kullanıcıları, sorun veya krizle ilgili son dakika güncellemelerinin hızlı yapılmasını beklemektedirler. Ancak çok hızlı güncellemelerde enformasyonun iyi yönetilememesi, mesaj içeriğinin kalitesinin sorgulanmasına yol açmaktadır.
- Kriz öncesi evrede ve krizi tetikleyici olay ortaya çıktığında, enformasyon edinilmesine imkan tanıyacak etiket-hashtag oluşturulmalıdır.
- Kriz durumlarında, sosyal medya vasıtasıyla medya, hükümet, diğer kurum ve kuruluşların yanı sıra hedef kitleyle de iş birliği içerisinde olunmalıdır.

Jin ve Liu, 2010 yılında yayınladıkları çalışmalarında, kriz yöneticilerinin, blog dünyasını izlemelerine ve kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında etkili bloglara verilecek kriz tepkisi kararını almalarına yardımcı olmak için ‘Blog-Aracılı Kriz İletişimi – Blog-Mediated Crisis Communication (BMCC)’ modelini önermişlerdir (Jin ve Liu, 2010: 429; Jin, Liu ve Austin, 2014: 76). BMCC’de, fikir önderi addedilen etkili blogların, takipçileri ve kendilerini takip etmeyenler üzerindeki dolaylı etkileri gösterilerek, kriz enformasyonunun nasıl dolaşıma girdiği açıklanmıştır (Hung-Baesecke ve Bowen, 2018: 70). Modelin test edilmesinin ardından, etkili blogların ötesinde çok çeşitli sosyal medya platformlarında kriz enformasyonunun çevrimiçi ve çevrimdışı nasıl paylaşıldığını ve yayıldığını gösterecek şekilde kapsamı genişletilmiş, ‘Sosyal-Aracılı Kriz İletişimi – Social-Mediated Crisis Communication (SMCC)’ şeklinde yeniden isimlendirilmiş ve modelde yer alan anahtar özellikler revize edilmiştir (Jin, Liu ve Austin, 2014: 77; Hung-Baesecke ve Bowen, 2018: 70).

Şekil 1.2: Sosyal Medya Kriz İletişimi Modeli



Kaynak: Brooke Fisher Liu, Lucinda Austin ve Yan Jin, “How Publics Respond to Crisis Communication Strategies: The Interplay of Information Form and Source”, *Public Relations Review*, Vol: 37, 2011, s. 347.

SMCC; kaynağı ve biçimi bakımından kriz enformasyonunun, organizasyonun tepki stratejilerini nasıl etkilediğini ve tavsiye edilen sosyal-aracılı kriz tepki stratejilerini açıklamaktadır. Kriz enformasyonu kaynağı için, model, kriz yaşayan organizasyon ile sosyal medya, geleneksel medya ve çevrimdışı ağızdan ağıza iletişim yoluyla kriz enformasyonunu üreten ve tüketen üç tür kitle arasındaki etkileşimi göstermektedir. Modelde yer verilen kitleler şu şekildedir (Liu, Austin ve Jin, 2011: 346):

- *Etkili sosyal medya yaratıcıları*; başkalarının tüketmesi için kriz enformasyonu oluşturan bireyler ya da diğer organizasyonlar.
- *Sosyal medya takipçileri*; ‘etkili sosyal medya yaratıcılarının’ kriz enformasyonunu tüketenler.
- *Sosyal medya pasifleri*; ‘etkili sosyal medya yaratıcıları’ ve/veya ‘sosyal medya takipçilerini’ takip etmekte olan ‘sosyal medya takipçileri’ ve/veya geleneksel medya ile çevrimdışı ağızdan ağıza iletişimle dolaylı yoldan ‘etkili sosyal medya yaratıcılarının’ kriz enformasyonunu tüketenler.

Modelin merkezinde yer alan kriz durumundaki organizasyon aynı zamanda enformasyon kaynağıdır. Kriz enformasyon kaynağı; organizasyondan gelen ve organizasyon dışındaki üçüncü taraftan gelen olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Modelde, organizasyonun kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında enformasyonu nasıl ileteceğini etkileyen faktörler krizin kökeni, krizin türü, altyapı, mesaj stratejisi ve mesaj biçimi olarak verilmiştir (Liu, Austin ve Jin, 2011: 346). Krizin kökeninin, organizasyon içi sorunlara mı yoksa dışsal nedenlere mi dayalı olduğu, organizasyona atfedilen sorumluluğu etkilemektedir. Sorumluluk atfetmenin yanı sıra krizin türü, mesajın iletildiği kanal ve enformasyonun kaynağı, organizasyon tarafından krize verilen tepkinin kitle tarafından kabul edilmesine etkiye bulunmaktadır (Jin, Liu ve Austin, 2014: 78-80).

Bu bağlamda, modelde belirtilen hususlar göz önünde bulundurularak, kriz değerlendirmesinin yapılması ve kriz tepki stratejisinin belirlenmesi yerinde olacaktır. Modelde, soruna veya krize tepki veren organizasyon, etkili sosyal medya yaratıcıları, sosyal medya takipçileri ve sosyal medya pasifleri arasındaki çevrimdışı ağızdan ağıza iletişimin kapladığı alan da açıkça görülmektedir. Organizasyon tarafından uygun kriz tepki strateji belirlenememesi ve modele göre aynı zamanda kaynak olan organizasyonun enformasyon aktarımını iyi yönetememesi durumunda, çevrimiçi ve çevrimdışı ortamlardaki konuşmaların krizin etkisini derinleştireceği söylenebilir.

2. SOSYAL MEDYADA YALAN HABERLER VE KRİZ İLETİŞİMİ

Sosyal medya kullanımının tüm dünyada yaygınlaşması ile birlikte dolaşıma girmesi hız kazanan yalan haberlerden kaynaklı yaşanabilecek olası kurumsal krizlerde, kriz iletişimi noktasında dikkat gösterilmesi gereken hususlar çalışmanın bu bölümünde ele alınacaktır. ‘Yalan haberler’ üzerine yapılan akademik çalışmalarda son yıllarda artış yaşandığı görülmekle beraber, ‘yalan haber ve kriz iletişimi’ ile ilgili literatürde oldukça sınırlı kaynağın söz konusu olduğu belirtilmelidir.

2.1. Yalan Haberler ve Gerçek Ötesi Dönem

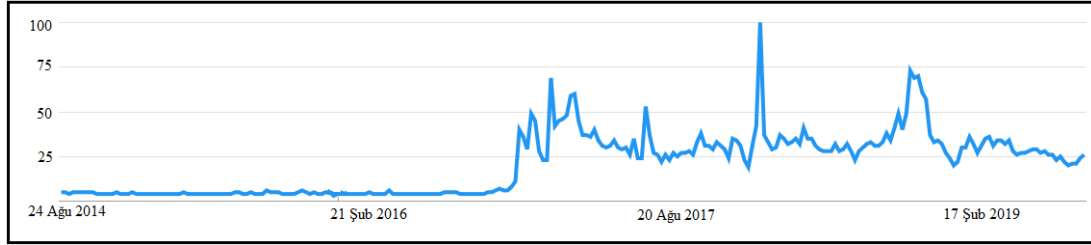
Yalan haberler karşısında nasıl bir kriz iletişimi süreci yürütülebileceğine geçilmeden evvel, ‘yalan haberin’ kavramsal çerçevesinin çizilmesi yerinde olacaktır. Bu kapsamda, üzerinde fikir birliğine varılan bir tanımı olmayan yalan haber kavramı ile ilgili literatürde yapılan çeşitli tanımlamalara karşılaştırmalı olarak yer verilecektir. Yalan haberle ilişkili bir dizi kavramın benzerlikleri ve farklılıkları açıklanacaktır. Yalan haber kavramıyla birlikte, ‘gerçek ötesi’ olarak adlandırılan dönemin özellikleri üzerinde durulacaktır. Yalan haberlerin özellikle sosyal medya yoluyla paylaşılma ve yayılma nedenleri incelenerek, yalan haberlere karşı alınabilecek önlemlere değinilecektir. Son olarak, yalan haberden kaynaklı bir kriz durumunun engellenmesi ve/veya kriz olarak tanımlanan bir durum yaşanması halinde, kriz iletişiminde dikkat gösterilmesi gereken noktalar belirtilecektir.

2.1.1. Yalan Haberin Kavramsal Çerçevesi

Kullanımının yaygınlaşmasıyla ilgili literatürde birçok çalışmada atıf yapılan 2016 yılındaki ABD Başkanlık seçimleri ve aynı yıl gerçekleştirilen Brexit oylaması dönemlerinde (Gelfert, 2018: 85; Jankowski, 2018: 248; Jang vd., 2018: 103; Jang ve Kim, 2018: 295; Shin vd., 2018: 278; Waisbord, 2018: 1866), çevrimiçi aramalardaki

yükselişinin Şekil 2.1’de görüldüğü ‘yalan haber’ kavramı; 2016 yılında *Macquarie Dictionary* (Shu vd., 2017: 22; www.macquariedictionary.com.au), 2017 yılında ise *Collins Dictionary* tarafından ‘yılın kelimesi’ seçilmiştir (www.collinsdictionary.com).

Şekil 2.1: Dünya Geneline ‘Fake News’ Kavramına Gösterilen İlgi – 2014 Sonrası



Kaynak: Google Trends, ‘Fake News’ Kelimesine Zaman İçerisinde Gösterilen İlgi, (trends.google.com.tr).

Collins Sözlüğünde yalan haber tanımı; “yanlış, sıklıkla sansasyonel, haber raporu kisvesi altında yayılmış enformasyon” şeklinde verilmiştir (Jankowski, 2018: 248; www.collinsdictionary.com). Shin vd., yalan haberleri “doğru olduğunu iddia eden uydurulmuş haberler” olarak ele almışlardır (Shin vd., 2018: 278). Waisbord, anlamsal olarak muğlak ve kafa karıştırıcı olarak tanımladığı ‘yalan haber’ kavramının, kasıtlı olarak yanlış bilgi vermek maksadıyla, geleneksel haber tarzının özelliklerini taşıyan içeriğe atıfta bulunmak için kullanıldığını; bu anlamıyla yalan haberlerin esas olarak, haberleri taklit eden ve kamu inancına dokunan fabrikasyon enformasyonu ifade ettiğini belirtmektedir (Waisbord, 2018: 1866).

Gelfert, incelediği birçok ‘yalan haber’ tanımının ardından üç özellik üzerinde durulduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, ilk olarak, yalan haberlerin oluşturulmasında ve yaygınlaşmasında internet ortamının – bilhassa sosyal medyanın etkisi üzerinde durulduğu; ikincisi, yalan haberin içeriğinin tamamıyla yanlış, yalan, uydurma olduğu ve olgusal hiçbir temelini olmadığı vurgusu yapıldığı; üçüncüsü, yalan haberlerin oluşturulmasında ve sirkülasyonunda ‘kasıt’ unsuruna atıf yapıldığı ortaya konulmuştur (Gelfert, 2018: 96). Bu özellikler göz önünde bulundurularak yalan haber; “yanlış yönlendirecek şekilde ‘tasarlanan’, yanlış ya da yanıltıcı iddiaların kasti olarak ‘haber’ gibi sunulması” olarak tanımlanmıştır (Gelfert, 2018: 108).

Allcott ve Gentzkow, yalan haberin tanımını; “kasıtlı olarak üretilmiş, yanlışlığı kanıtlanabilir ve okuyucuları yanlış yönlendirebilecek haberler” şeklinde vermişler, bu tanıma satirik internet sitelerine dayanan ancak olgusal olarak yanlış anlaşılabilen birçok makalenin dahil olduğunu eklemişlerdir (Allcott ve Gentzkow, 2017: 213). Kavramın dar açıdan ele alındığı bu tanımda; yalan haberin, teyidi yapılabilecek yanlış bilgiler içermesiyle ‘gerçeklik’ ve tüketenleri yanlış yönlendirmek için kasıtlı oluşturulmasıyla ‘niyet’ hususları ön planda tutulmuştur (Shu vd., 2017: 23). Söz konusu tanım çerçevesinde yalan haberin dışında bırakılan hususlar şu şekilde sıralanabilir (Allcott ve Gentzkow, 2017: 214; Shu vd., 2017: 24):

- Herhangi bir kasıt olmadan hataların iletilmesi,
- Kasıtsız olarak oluşturulan yanlış enformasyon,
- Belirli bir haber yazısından kaynaklanmayan söylentiler,
- Doğru ya da yanlış olarak tanımlanması güç, genellikle doğru olduğuna inan kişilerden kaynaklanan komplo teorileri,
- Olgusal olarak yanlış anlaşılma olasılığı olmayan satir,
- Politikacıların yanlış açıklamaları,
- Yanıltıcı olan ancak tamamen yanlış olmayan raporlar.

Shao vd. ise sosyal medyada yer alan yanlış ya da yanıltıcı içerikleri yani – aldatma, söylenti, komplo teorileri, uydurma raporlar, tık tuzağı başlıklar, satir şeklindeki mezenformasyonu toplu olarak yanlış ya da yalan haber olarak adlandırmışlardır (Shao vd., 2017: 1). Tunçer; yalan haber kavramının, yanlış veya yanıltıcı olan herhangi bir enformasyon veya haber için sosyal alanda kullanılan kapsayıcı bir terim olduğunu belirtmiştir (Tunçer, 2018: 372). Yalan haberin bir diğer tanımı, “politik ya da finansal kazanım elde etmek için hedef kitleleri yanıltmak üzere sosyal medyadan yayılan üretilmiş mezenformasyon” olarak verilmiştir (Pennycook vd., 2017’den aktaran Jang vd., 2018: 104).

Shin vd., kavramsal farklılıklarına rağmen, gerçekliği olmayan enformasyonu tanımlamak için birbirinin yerine geçer şekilde birçok terimin kullanıldığını belirterek, bu terimlerin arasındaki farklılıkları ortaya koymuşlardır. ‘Mezenformasyon’ ve ‘dezenformasyon’ kavramlarının her ikisi de enformasyonun doğru olmadığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, kasti olmayan hatalı, eksik ya da yanlış enformasyonun söz konusu olduğu mezenformasyonun motivasyonu

belirsizken, dezenformasyonda yanlışlığın kasıtlı niyetten kaynaklandığı, bilinçli olarak yanlış enformasyonun yayıldığı kabul edilmektedir (Çınarlı, 2004: 170; Shin vd., 2018: 279). Dezenformasyonda yalan, kaynağın yararına ve çoğunlukla da karşısındakine zarar vermek amacıyla üretilmektedir (Çınarlı, 2004: 170). Postman dezenformasyonu; kişilerde bilgi sahibi olma yanılsaması yaratan, oysa gerçekte bilgilendirmekten uzaklaştıran ‘yanıltıcı enformasyon’ olarak tanımlamıştır (Postman, 1994: 119’dan aktaran Çınarlı, 2004: 170). ‘Söylenti’ ise genel olarak, ‘doğrulanması yapılmamış enformasyon parçası’ olarak tanımlanmaktadır. Dolaşıma girdiği esnada somut kanıtlarla desteklenmese de, söylentinin doğru çıkma ihtimali bulunmaktadır (Shin vd., 2018: 279). Chen vd., halihazırda doğrulanamayan enformasyon şeklinde tanımlanan söylentiden farklı olarak mezenformasyonun, aksi gösterilmiş yanlış enformasyon olduğunu belirtmişlerdir (Chen vd., 2015: 583). ‘Trol’ ve ‘yalan haber’ terimleri, çevrimiçi tartışmalara ve duygusal tepkilere yol açmak için kaynağın kasti motivasyonuna odaklanmaktadır. Sosyal medyada yalan haberlerin yayılmasında önemli rol oynayan ‘trol’ mesajları, çevrimiçi toplulukları rahatsız etmek ve anlaşmazlıkları kışkırtmak için gönderilirken; ‘yalan haberler’ güvenilir bir haber kaynağı kılıfıyla gizlenerek, yanlış hikayelerin oluşturulması ve bunların yayılmasıdır (Shu vd., 2017: 25; Shin vd., 2018: 279). Yalan haberler neredeyse her zaman yanlış ya da yanıltıcı iken, trol gönderilerinin muhakkak yanlış olmasının gerekmediği belirtilmiştir (Shin vd., 2018: 279).

Tablo 2.1: Birbirinin Yerine Kullanılan Terimler Arasındaki Kavramsal Farklılıklar

<i>TERİM</i>	<i>YANLIŞLIK</i>	<i>MOTİVASYON</i>
Dezenformasyon	Yanlış	Avantaj Sağlamak
Mezenformasyon	Yanlış	Belirsiz/Bilinmiyor
Söylenti	Belirsiz/Bilinmiyor	Belirsiz/Bilinmiyor
Yalan Haberler	Yanlış	Avantaj Sağlamak
Trol Gönderiler	Belirsiz/Bilinmiyor	Anlaşmazlığı Kışkırtmak

Kaynak: Jieun Shin, Lian Jian, Kevin Driscoll ve François Bar, “The Diffusion of Misinformation on Social Media: Temporal Pattern, Message, and Source”, **Computers in Human Behavior**, Vol: 83, 2018, pp. 279.

Mozilla tarafından 2019 yılının başlarında gerçekleştirilen, tüm dünyadan 58,468 kişinin cevap verdiği ‘mezenformasyon’ ile ilgili çevrimiçi anket sonuçlarına göre ‘yalan haber’ kavramı katılımcıların %85’i tarafından bilinmektedir.

Katılımcıların yaklaşık %65'i yalan haber kavramını çok iyi bildiklerini belirtirken, bu oranın mezenformasyon için %51.6 ve dezenformasyon için %48.6 olduğu görülmektedir (foundation.mozilla.org).

Yalan haberlerin yeni bir fenomen olmadığı birçok çalışmada belirtilirken (Jankowski, 2018: 248; Waisbord, 2018: 1866), günümüzde asıl sorunun, yalan haberlerin yapılmasından ziyade hızla yayılmalarından ileri geldiğine dikkat çekilmektedir (Shao vd., 2017: 2; Ünal ve Taylan, 2017: 85; Şener, 2018: 360; Kavaklı, 2019: 665). 'Dünya Ekonomik Forumu – *World Economic Forum (WEF)*' tarafından 2013 yılında yayınlanan 'Küresel Riskler' raporunda, teknoloji kategorisinde kasıtlı, yanlış yönlendirici ya da tamamlanmamış enformasyonun hızla yayılma ve tehlikeli sonuçlar doğurma riskine yer verilmiştir (Howell, 2013: 47). İnternet ve özellikle de sosyal ağlar ile birlikte enformasyonun hızlı yayılıyor olması; bireyleri içerik sorgulaması yapmaktan uzaklaştırırken, gerçek haberlere göre daha ilgi çekici içerik barındıran yalan haberlerin yaygınlaşmasını arttırmaktadır (Şener, 2018: 359). Doğru ve yanlış haberlerin, Twitter'da yayılma farklılıklarını ortaya koymak için yapılan bir araştırmada, 2006-2017 tarihleri arasında doğru ve yanlışlığı doğrulanmış 126.000 haber hakkında yaklaşık 3 milyon insanın, 4,5 milyondan fazla yaptığı paylaşım veri olarak kullanılmıştır. Buna göre 'yalanın ve yanlışlığın', tüm enformasyon kategorilerinde 'gerçekten/hakikatten' önemli ölçüde daha hızlı ve ileri, derin ve geniş bir alana yayıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Vosoughi, Roy ve Aral, 2018: 1146-1147). Araştırma sonuçları, gerçeğin nadiren 1000 kişiye yayıldığını, buna mukabil yanlış haberin düzenli olarak 1000-100.000 kişi arasında dağıldığını ortaya koymuştur (Vosoughi, Roy ve Aral, 2018: 1148). Doğruların 1500 kişiye ulaşmasının, yalana göre 6 kat daha fazla zaman aldığı ve gerçeğe göre yalının paylaşılması ihtimalinin %70 daha fazla olduğu görülmüştür (Vosoughi, Roy ve Aral, 2018: 1148-1149).

Sosyal medyanın enformasyon paylaşımı için kullanımının giderek artmasından hareketle, mezenformasyon paylaşımının ardındaki nedenlerin anlaşılmasının amaçlandığı bir araştırma kapsamında (Chen vd., 2015: 583), Singapur'daki iki devlet üniversitesinde öğrenim gören (Chen vd., 2015: 585), 18-29 yaş aralığındaki sosyal medya kullanan 171 öğrenci ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir (Chen vd., 2015: 586). Anket sonuçlarına göre; öğrencilerin

%19.8'i sosyal medyada mezenformasyon paylaştığını, %29.7'si gelecekte mezenformasyon paylaşılabileceğini, %47.9'u arkadaşlarının mezenformasyon içeren paylaşımda bulunduklarını belirtmiştir (Chen vd., 2015: 588). Singapur'da internette yalan ve uydurma içerikler paylaşılmasını ve yayılmasını suç haline getiren 'Çevrimiçi Yalanlar ve Manipülasyon Yasası' 2019 yılında kabul edilmiştir (www.bik.gov.tr).

Sosyal medya yoluyla hızla yayılabilen yanlış enformasyonun, tehlikeli sağlık kararlarından borsa manipülasyonuna kadar ciddi zararlara yol açabileceği vurgulanmalıdır (Shao vd., 2017: 1). Yalan haberlerin, yoğun şekilde yayılmasının, bireyler ve toplum üzerinde ciddi negatif etkileri olabileceğini belirten Shu vd., bunları 3 başlık altında toplamışlardır (Shu vd., 2017: 22):

- Yalan haberler, haber ekosistemindeki güvenilirlik dengesinin kırılmasına yol açabilir.
- Yalan haberler, tüketicileri önyargıları ya da yanlış inançları kabul etmeye kasıtlı olarak ikna edebilir. Bunun için, yanlış hikayeler yayan sahte hesaplar ve sosyal 'botlar' oluşturulabilmektedir.
- Yalan haberler, insanların gerçek haberleri yorumlama ve bunlara cevap verme yollarında değişimlere neden olmuştur. Öyle ki, bazı yalan haberler sadece insanların güvensizliğini tetiklemek ve doğruyla yanlış ayırt etme yeteneklerini engelleyici kafa karışıklığı yaratmak için oluşturulmaktadır.

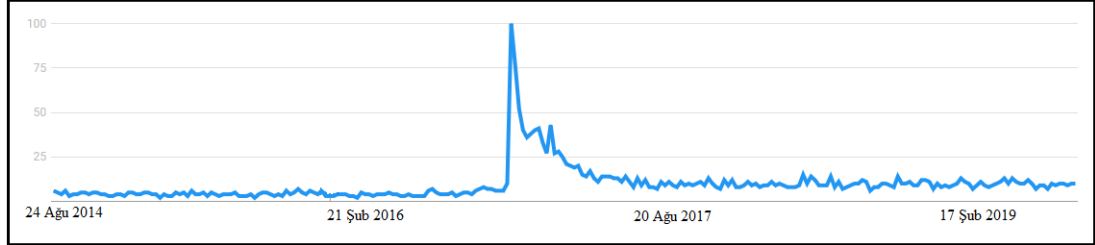
2.1.2. Gerçek Ötesi Dönem ve Yalan Haber Kavramı

Literatürde, yalan haberlerin, içinde bulunduğumuz çağı adlandırmak için kullanılan kavramlardan biri olan 'gerçek ötesi, gerçek-sonrası / *post-truth*' ile birlikte değerlendirildiği görülmektedir. İlk kez kullanımı 1990'ların başına uzanan 'gerçek ötesi' kavramı¹, akademik literatüre 2004 yılında yayınlanan Ralph Keyes'in '*The Post-Truth Era*' adlı kitabıyla girmiştir (Yalçınkaya, 2018: 54; Tunçer, 2018: 370; Kavaklı, 2019: 665; Keyes, 2019: 22). Yeni medya döneminde enformasyonun nasıl üretildiğine ve yayıldığına ilişkin tartışmaları gündeme getiren 2016 yılı ABD

¹ Keyes, 'post-truth era' ifadesini ilk kez 1992'de yayınlanan Steve Tesich'e ait bir yazıda gördüğünü belirtmektedir (Keyes, 2019: 22). Kavramın günümüzdeki anlamıyla ilk kez Tesich tarafından kullanıldığı bir başka çalışmada da belirtilmiştir (Tunçer, 2018: 370).

Başkanlık seçimleri ve İngiltere’deki Brexit referandumu sonrasında, yalan haber kavramında olduğu üzere, gerçek ötesi kavramının da bilinirliği ve kullanımı artmıştır (Ünal ve Taylan, 2017: 83; Tunçel, 2018: 372; Kavaklı, 2019: 665).

Şekil 2.2: Dünya Geneline ‘Post-Truth’ Kavramına Gösterilen İlgi – 2014 Sonrası



Kaynak: Google Trends, ‘Post-Truth’ Kelimesine Zaman İçerisinde Gösterilen İlgi, (trends.google.com.tr).

1990-2016 tarihleri arasında ‘gerçek ötesi’ kavramının kullanımının %2000 arttığı belirtilmektedir (Yalçinkaya vd., 2018: 54). Medya arama motoru *Factiva*, ‘gerçek ötesi’ kavramının küresel medyadaki kullanımı için 2015 yılında 40, 2016 yılında 2535 ve 2017 yılının ilk üç ayında yaklaşık 2400 sonuç vermiştir (Lewandowsky, Ecker ve Cook, 2017: 354). Kullanımında yaşanan artış neticesinde, 2016 yılında Oxford Sözlüğü tarafından ‘yılın kelimesi’ seçilen gerçek ötesi kavramının (Lewandowsky, Ecker ve Cook, 2017: 354; Yalçinkaya, 2018: 54; languages.oup.com); “nesnel olguların, kamuoyunu biçimlendirmede duygu ve kişisel inanca hitap edenlere göre daha az etkili olduğu durum” şeklindeki tanımına yer verilmiştir (languages.oup.com). Benzer bir tanım Cambridge Sözlüğünde; “insanların, olgulardan ziyade kendi duygularına ve inançlarına dayanan bir argümanı kabul etmelerinin daha muhtemel olduğu durum” olarak yapılmıştır (dictionary.cambridge.org). Şener; “aklın ve sorgulamanın yerini, duygu ve inançların ele geçirmesi” olarak kavramın tanımlanabileceğini belirterek, bu durumun haberleri kabul etme veya reddetme kararında da etkin bir rol oynadığını eklemiştir (Şener, 2018: 360). Bir başka tanım Tunçer tarafından “bir konunun, detaylarıyla bağlantısını keserek duygulara yöneldiği ve olgularla ilgili argümanların ikincil olduğu ya da tamamen reddedildiği yeni bir tutum” şeklinde yapılmıştır (Tunçer, 2018: 370). Kavaklı, gerçek ötesi kavramının; toplumsal yaşamı anlamlandırma sürecinde hakikat arayışının değer yitirilişine, bunun yerine kişisel kanaatler veya duygular ile uyumluluk gösteren sahte ‘gerçeklerin’ güç kazanışına vurgu yaptığını ifade etmiştir (Kavaklı, 2019: 665).

Keyes'in, 'gerçek ötesi çağ' olarak adlandırdığı bu dönemde, 'aldatmanın, yaşamın her evresinde sıradan hale gelmesine' vurgu yaptığı aktarılmaktadır (Keyes, 2017'den aktaran Ünal ve Taylan, 2017: 83). Keyes, büyük miktarda verinin hızla yayılmasına olanak tanıyan, 'gerçek gibi sunulan dedikodular, aldatmacalı reklamlar, kötü niyetli söylentiler' ile dönemin dikkat çekici aracı olduğunu belirttiği internetin; doğru ve yanlış bilgiyi ayırım yapmadan birleştirdiğini ifade etmektedir (Keyes, 2019: 266). Dijital çağda, çevrimiçi mezenformasyonların etki etmesinde 'bilişsel', 'sosyal' ve 'algoritmik' eğilimlerin karmaşık birleşimi üzerinde durulmaktadır (Shao vd., 2017: 2; Şener, 2018: 360).

'Bilişsel yanlılık', beynin enformasyonu işlemek için kullandığı olağan süreçlerle üretilmektedir (Şener, 2018: 360). Shao vd.; bireylerin düşük kalitedeki enformasyonu fark ettikleri ve paylaşmaktan kaçındıkları ideal bir dünyada bile, fazla enformasyon yüklemesinin ve sınırlı dikkatin, sosyal medyada enformasyonu kalite temelinde ayırt etme kapasitesini kısıtladığını belirtmektedirler (Shao vd., 2017: 2). Beynin yalnızca belli bir orandaki enformasyonu düzenli şekilde işleyebilecek kapasiteye sahip oluşu nedeniyle, fazla uyarana maruz kalındığında bilgi yüklemesi ortaya çıkmaktadır. Bilgi yüklemesini önlemek için beynin oluşturduğu kısayollar - metin başlıklarının yarattığı duygusal çağrışımlar gibi, sosyal medyada enformasyonu paylaşma kararına etkide bulunmaktadır (Şener, 2018: 360-361). Konnikova; beynin, sürekli olarak yanlış ya da potansiyel olarak yanlış yönlendirebilecek ifadelerle maruz kalması sonucunda değerlendirme yapmayı bırakarak, mesajı olduğu gibi kabul edeceğini zira reddetmenin enerji, zaman ve kanıt gerektirdiğini ifade etmektedir (Konnikova, 2017'den aktaran Yalçınkaya vd., 2018: 55).

'Sosyal yanlılık', benzer görüşte olanların kümелendiği ve aynı görüşte olmayanların dışarıda bırakıldığı çevrimiçi sosyal ağların kutuplaşmasından ileri gelmektedir. Ait olunan sosyal çevreden gelen enformasyonun daha güvenilir kabul edilmesi ve yayılması eğilimi; seçili haber kaynaklarına maruz kalınan, manipülasyona açık 'yankı fanusları - *echo chambers*' oluşmasına neden olmaktadır (Shao vd., 2017: 2; Şener, 2018: 361). 'Yankı fanusları' ve 'filtre balonları - *filter bubbles*'; internet sitelerinin veya sosyal medya platformlarının kullandıkları algoritmalar yoluyla, kişilerin internetteki faaliyetlerine ve/veya eğilimlerine göre

seçenekler sunması ya da kapalı bir evre oluşturulmasına imkan tanınması sonucunda, bireylerin sürekli şekilde benzer doğrultudaki haber, enformasyon ve düşüncelerin yer aldığı bir iletişimin içinde kalması olarak tanımlanabilir (Kavaklı, 2019: 668). Örneğin, Facebook kullanıcılarının her daim aynı fikirde oldukları kişileri takip etmeleri beraberinde, tercih edilen mevcut anlatıları destekleyen haberleri almalarını getirmektedir. Bu sebeple, sosyal medya kullanıcılarının, benzer düşüncedeki insanları içeren gruplar oluşturma yönündeki eğilimleri, yankı fanusu etkisi ile sonuçlanmaktadır (Shu vd., 2017: 25). Kullanıcıların ilgisini çekebilecek içerikleri sunmak üzerine tasarlanan algoritmanın filtrelemesi, karşıt ya da farklı fikirlerden haberdar olunmasını güçleştirecek şekilde kullanıcıların görüşlerine uygun içerikler önermektedir. Filtre baloncuğu ile birçok seçenek olmasına karşın, kullanıcıların kendi düşüncelerine ve inançlarına uygun içerikle karşılaşması ve bunu tüketme eğiliminde olması, yankı fanuslarının artmasına yol açabilmektedir (Kavaklı, 2019: 669). Sosyal medyanın bilgilenme ve fikir oluşturma yollarını değiştirdiğini belirten Schmidt vd.’nin 376 milyon Facebook kullanıcısı üzerinde gerçekleştirdikleri analiz sonucu, kullanıcıların sınırlı sayıda sayfa ile dikkatlerini ve/veya ilgilerini kısıtlama eğilimde olduklarını göstermektedir (Schmidt vd., 2017: 3035).

‘Yankı fanusu etkisinin’, iki psikolojik faktörden dolayı yalan haberlere inanılmasına ve tüketilmesi sürecinin kolaylaşmasına yol açtığı belirtilmektedir. Bu faktörlerden ilki; özellikle kaynağın doğruluğunu teyit etmek için yeterli enformasyon bulunmadığında, başkalarının bir kaynağı güvenilir algılaması halinde, insanların da kaynağı güvenilir algılamasının daha muhtemel olması anlamına gelen ‘sosyal güvenilirliktir’. Bir diğer faktör; yalan haber olsa dahi, tüketicilerin çok defa duydukları enformasyonu haliyle kabul edebilecekleri anlamına gelen ‘sezgisel frekanstır’ (Shu vd., 2017: 25). Çevrimiçi sosyal ağlarda kullanıcıların, doğrulanmamış söylentilere artar şekilde maruz kalmalarının, inanma eğilimlerini arttırdığı ifade edilmektedir (Bessi, 2017: 460). Yalçınkaya vd.; yapılan araştırmalar neticesinde, tekrar eden söylemlerin doğru kabul edildiğini, tekrarlanan yanlış ifadelerin doğru olarak nitelendirilmesinin daha olası olduğunu aktarmaktadırlar (Yalçınkaya vd., 2018: 55). Shu vd.; bir fikre fazla maruz kalmanın, onunla ilgili olumlu bir görüş oluşturmak için yeterli olduğunu ve yankı fanuslarında kullanıcıların aynı enformasyonu paylaşmaya ve tüketmeye devam ettiklerini, bu

bağlamda yankı fanusunun etkisiyle sınırlı bir enformasyon ekosistemi oluştuğunu vurgulamaktadırlar (Shu vd., 2017: 25). Kapalı sistemler olan yankı fanuslarının, tekrar ile kanaatleri derinleştirdiği veya sağlamlaştırdığı ifade edilebilir (Tunçer, 2018: 373). Shin vd. ise, mezenformasyonun gücünü tekrarlanmasından ve bir kişiden bir başkasına aktarılmasından aldığı dikkat çekmektedirler (Shin vd., 2018: 278). Sosyal medyanın, yalan haberlerin yayılma hızını arttırıcı etkisinin yanı sıra, oluşturduğu yankı fanusları ve filtre baloncukları ile manipülatif enformasyonun güç kazanmasının zeminini hazırladığı ifade edilmelidir (Kavaklı, 2019: 668).

Kullanıcıların çevrimiçi platformlarda ne göreceklere karar veren, arama motorları ve sosyal medya platformları tarafından kullanılan ‘algoritmalar’ bahsedilmesi gereken bir diğer yanlılığı oluşturmaktadır (Şener, 2018: 361). Sahte internet siteleri oluşturma maliyetinin düşük olması ve ‘sosyal botlar/bot hesaplar’ olarak bilinen, yazılımla kontrol edilen yüksek hacimli profiller veya sayfalar nedeniyle sosyal medya, kamuoyunu manipüle etmede kullanılabilmektedir (Shao vd., 2017: 2). ‘Bot hesap’; otomatik olarak içerik üretmek ve sosyal medyada insanlarla ya da diğer bot kullanıcılarıyla etkileşime geçmek için bilgisayar algoritması tarafından kontrol edilen bir sosyal medya hesabını ifade etmektedir (Ferrara vd., 2016: 96; Shu vd., 2017: 25). Bot hesaplar, sosyal medyada yalan haberleri yaymak ve manipüle etmek gibi spesifik olarak zarar verme amacıyla tasarlanan kötü niyetli oluşumlar haline gelebilmektedir (Shu vd., 2017: 25). Shao vd.; insanların sosyal bağlantılara güvenme eğiliminde oldukları ve bot yoluyla üretilen içeriklere inanma ve paylaşma konusunda manipüle edilebilecekleri, üstüne üstlük yankı fanuslarının mezenformasyonu uyarlamayı kolaylaştırdığı ve buna inanması en muhtemel olanları hedef aldığı üzerinde durmaktadırlar. Ayrıca, bot hesaplar yoluyla hacmi arttırılan yalan haberlerin, sınırlı bilişsel kapasiteye fazla yükleme yapacağı ve sosyal ortamda yer alan enformasyona güvenme eğilimine yol açacağı söylenebilir (Shao vd., 2017: 2).

2.1.3. Yalan Haberlere Karşı Alınabilecek Önlemler

Yalan haberlere karşı mücadele edilebilmesi için mezenformasyonun çevrimiçi yayıldığı mekanizmanın gerçekçi bir değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Problem esas olarak bilişsel sınırlılıktan kaynaklanıyor ise, kullanıcılara çevrimiçi

yalan haberlere karşı eleştirel yaklaşım alışkanlığı ve sorgulama becerisi kazandıracak bir mücadele yöntemi olarak medya okuryazarlığına ağırlık verilmesi gerekmektedir (Shao vd., 2017: 2; Kavaklı, 2019: 673). Okuryazarlık yaklaşımı, olguyu kurgudan ayırt edebilme bilişsel becerisinin güçlendirilmesi için eğitim veya okuryazarlık girişiminin uygulanmasını salık vermektedir (Jang vd., 2018: 104). Mozilla'nın mezenformasyon üzerine gerçekleştirdiği anket sonuçlarına göre, katılımcıların %75'inden fazlası çevrimiçi mezenformasyon ve dezenformasyon dolaşımından endişe duyduklarını belirtmişlerdir (foundation.mozilla.org).

Yine aynı araştırmaya göre katılımcıların %54.6'sı (30,905 kişi) yakın zamanda internet kullanırken mezenformasyonla karşılaştıklarını, %31.9'u (18,060) belki karşılaşmış olabileceklerini, %13.6'sı (7,680) ise karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir (foundation.mozilla.org). Çevrimiçi ortamlarda mezenformasyona ve dezenformasyona karşı duyulan endişe ve bunlarla karşılaşma sıklığı, medya okuryazarlığının önemini göstermektedir. Araştırmada, mezenformasyonla mücadelede kullanıcıların kendilerine yardımcı olacağını düşündükleri hususlar arasında ilk üç sırada; 'Eğitim – mezenformasyonu nasıl fark edeceğini bilmek, %85.5 – 47,809 kişi', 'Araçlar – mezenformasyonun fark edilmesine yardım edecek şeyler, %76.3 – 42,662' ve 'Doğrulama – diğer insanların mezenformasyonu görmesi ve düzeltmesi, %74.1 – 41,435' yer aldığı ve eğitimin ilk sırada geldiği görülmektedir (foundation.mozilla.org).

Centre for International Governance Innovation – CIGI adına 'Ipsos' tarafından yürütülen '*Internet Security & Trust*' adlı küresel ankete, 21 Aralık 2018-10 Şubat 2019 tarihleri arasında, 25 ülkeden 25,229 internet kullanıcısı katılımında bulunmuştur. Anketin üçüncü bölümü 'Sosyal Medya, Yalan Haberler ve Algoritmalar' olarak adlandırılmış ve bu çerçevede sorular yöneltilmiştir (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 4). Anket katılımcılarının yanıtları neticesinde 'yalan haberlerin fark edilmesi için kullanıcıların eğitimi', yalan haberler ile mücadele edilmesinde ilk sırada gelmektedir. Ankete Türkiye'den katılanların %91'i (%62 - kuvvetli destek; %29 kısmen destek) 'yalan haberlerin nasıl fark edileceği ile ilgili internet kullanıcılarına eğitim verilmesini' desteklediklerini belirtmişlerdir (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 123).

Yapılan bir çalışmada, özellikle kriz gibi olağanüstü durumlarda sosyal medyada enformasyon akışının oldukça hızlandığı, bu durumun kimi zaman enformasyon akışlarında kirliliğe neden olduğu, internet kullanıcılarının kriz durumlarında her enformasyona inanmak istedikleri belirtilerek; bunun önüne geçilebilmesinde bilinçli medya okuryazarlığının önemine dikkat çekilmektedir (Devran ve Özcan, 2017: 165'dan aktaran Kavaklı, 2019: 673).

'Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü - Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)' kapsamındaki 'Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı - Programme for International Student Assessment (PISA)' sorumlusu Schleicher, 2017 tarihinde gerçekleştirilen bir eğitim konferansında, okullarda yalan haberlerin nasıl anlaşılacağına dair eğitim verilmesinin önemine dikkat çekerek, olguyu kurgudan ayırt edebilme yeteneğinin modern çağda önem arz eden bir gereklilik olduğunu belirtmiştir. Schleicher aynı zamanda, sosyal medyanın yankı fanusu oluşturduğunu ve bunun ötesine geçilerek fikir alışverişinde bulunulması gerektiğini vurgulamıştır (www.bbc.com; www.theguardian.com).

İngiltere'de 2020 yılından itibaren, ilkokul ve ortaokul düzeyindeki öğrencilerin 'yalan haber' bilgisi edinmelerinin sağlanacağı, zira çocuklara yalan haberlerin ve dezenformasyonun tehlikesinin anlatılması gerektiği yönünde ilgili kurumlar tarafından açıklama yapılmıştır (www.bbc.co.uk). Yalan haberlerin yaygınlaşmasının güveni tahrip edeceğine, öğrenme kültürüne zarar vereceğine ve merakı zayıflatacağına dikkat çekilerek, bu konuda verilecek eğitimin, yalan haberlerin daha etkin bir şekilde fark edilmesini ve tepki verilmesini, mezenformasyon ve dezenformasyon arasındaki farkın anlaşılmasını sağlayacağı belirtilmiştir (www.independent.co.uk). Bu çerçevede, müfredat kapsamında yer verilecek konu başlıkları şu şekilde sıralanmıştır (www.bbc.co.uk):

- Doğrulama yanlılığı² - 'Mevcut inançlar doğrultusunda bir şeyleri arama ya da yargılama' olarak adlandırılan doğrulama yanlılığının, hikayelerin yayılmasında nasıl bir rol oynadığının öğretilmesi,

² 'Confirmation bias' kavramının Türkçe karşılığı için Prof. Dr. Sirel Karakaş Psikoloji Terimleri Sözlüğünden yararlanılmıştır (www.psikolojisozlugu.com).

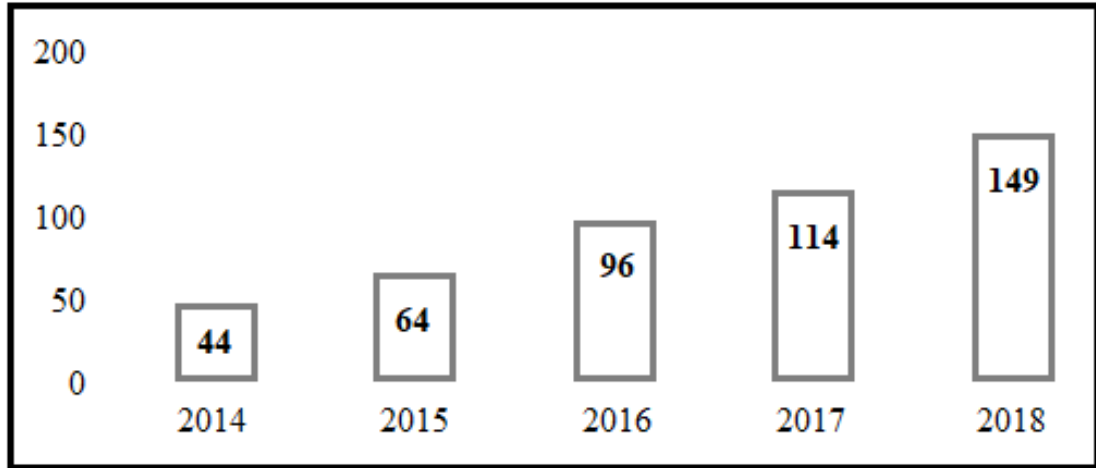
- İkna için kullanılan tekniklerin nasıl fark edileceği - Başkalarını ikna etmek ya da manipölasyon için sıklıkla kullanılan tekniklerin fark edilmesinin öğretilmesi,
- Çevrimiçi karşılaşılan konuların nasıl değerlendirileceği - Çevrimiçi karşılaşılan konuların muhakemesinin yapılması ve otomatik olarak doğru veya geçerli varsayılmaması yönünde eğitim verilmesi,
- Çevrimiçi risklerin belirlenmesi - Muhtemel çevrimiçi riskleri tanımlama ve nasıl hareket edileceği ile ilgili bilgiye dayalı karar alma yetisinin geliştirilmesi,
- Ne zaman ve nasıl destek aranması gerektiği - Çevrimiçi ortamda karşılaşılan bir şey nedeniyle endişe duyulması halinde destek aramanın güvenli yollarının öğretilmesi.

Yine Tayland Dijital Ekonomi ve Toplum Bakanı sosyal medyada yer alan yalan ve manipölasyon amaçlı haberlerle mücadele etmek amacıyla 2019 yılında ‘yalan haberlerle mücadele merkezi’ kurulacağını, proje kapsamında internet kullanıcılarının yalan olduğundan şüphelendikleri haberleri bildirebilecekleri bir doğrulama sitesi oluşturulacağını, medya okuryazarlığının eğitim müfredatına dahil edilmesi yönünde çalışmalar yürütüleceğini açıklamıştır (www.bik.gov.tr).

Yalan haberlerin akışını ve etkisini önlemede, bireylerin karşılaştıkları yalan haberleri değerlendirecek şekilde güçlendirilmeleri konusunda eğitimin yanı sıra, doğrulama prosedürlerinin yürütüldüğü düzeltici yaklaşım da önerilmektedir (Jang, 2018: 104). Doğrulama platformlarının oluşturulmasının nedenlerinden biri, hızlanan enformasyon akışının beraberinde getirdiği şüpheli haberler olup (Şener, 2018: 361); yalan haberler ve yanlış enformasyonun yayılmasında yaşanan artış neticesinde, enformasyonun doğrulanmasına yönelik araçların, uygulamaların ve platformların sayısında yükseliş yaşanmıştır (Ünal ve Taylan, 2017: 87). Ipsos küresel anketinin sonuçlarına göre³, araştırmada yer alan toplam katılımcıların %24’ü, Türkiye’den katılımcıların ise %38’i yalan haberler karşısında haber doğrulama web sitelerine başvurduklarını belirtmiştir (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 159).

³ Katılımcılardan, anketin gerçekleştirildiği tarih itibarıyla önceki bir yıl süresince, verilen 14 seçenek arasından, yalan haberler karşısında aldıkları tüm aksiyonları belirtmeleri istenmiştir (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 148).

Şekil 2.3: 2014-2018 Yılları Arasında Doğrulama Platformlarının Sayısındaki Artış

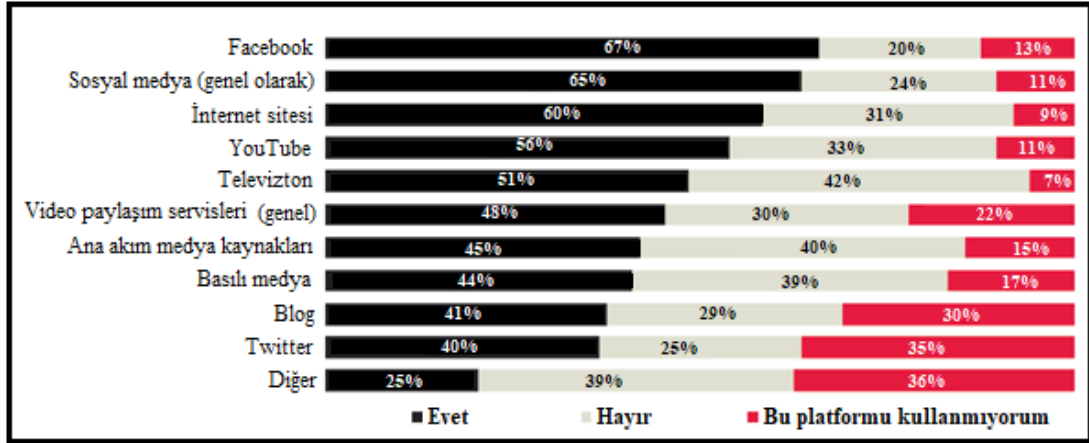


Kaynak: Stencel ve Griffin, 2018'den aktaran Nihal Kocabay Şener, “‘Doğruluk Kontrol Merkezi’ ve ‘Yalan Haber’ Kavramlarına İlişkin İçeriklerin Medyada Yansımasının Araştırılması”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, C: 29, Özel Sayı, 2018, s. 362.

Gerçek ötesi dönemde, mezenformasyonun sadece bireysel bilişin izole edilmiş bir başarısızlığı olarak değerlendirilemeyeceği belirtilmektedir (Lewandowsky, Ecker ve Cook, 2017: 354). Sosyal medya platformlarının yankı fanusları oluşmasını teşvik etmesi durumunda, çeşitli görüşlerin keşfedilmesinde algoritmalarından faydalanılabileceği; birçok yalanın yayılmasından kötü niyetli bot hesaplar sorumlu ise, bu tür kötüye kullanımların tespitine odaklanılması gerektiği belirtilmektedir. Shao vd., analizlerinin, yalan haberlerin çevrimiçi yayılmasında bot hesapların anahtar bir rol oynadığı yönünde kantitatif ampirik bulgular sağladığını belirtmişlerdir (Shao vd., 2017: 11). Figueira ve Oliveira; algoritmaların, yalan haberlerin yayılmasının bir parçası olduğu gibi, sahte içeriğin belirlenmesi ve enformasyon kaynağının doğrulanması ile çözümün de bir parçası olabileceğini belirterek, üç yöntem sunmaktadırlar (Figueira ve Oliveira, 2017: 820):

- İçeriğe dayalı algoritmalar,
- Mesajın yayılma dinamiğine dayalı algoritmalar,
- Ağırlıklı toplama veya öğrenme algoritmasını besleyen bir dizi özelliğe dayalı karma algoritma.

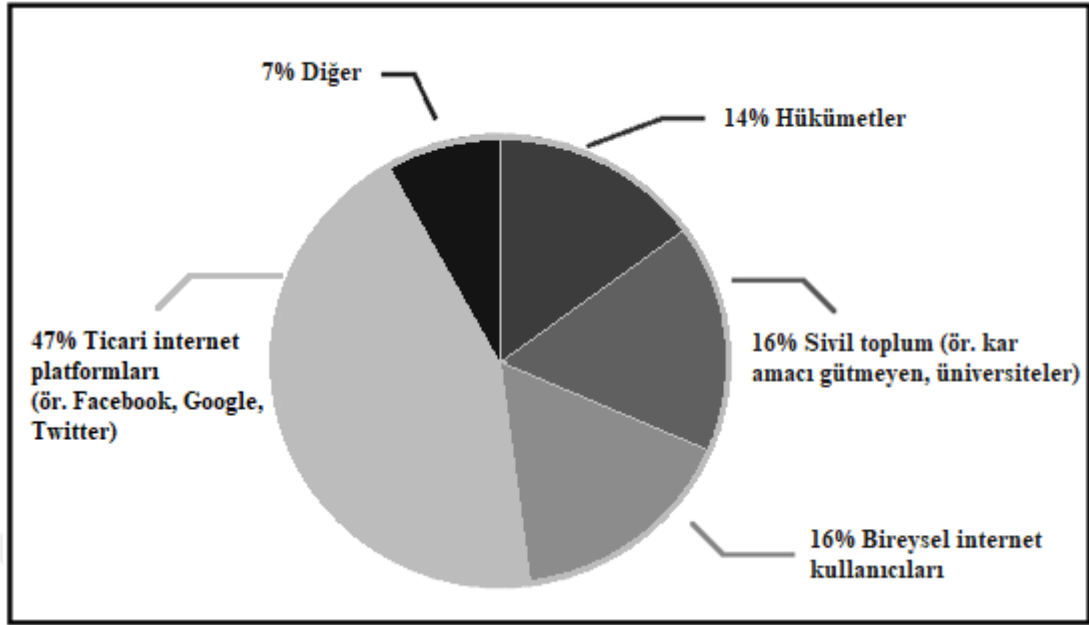
Şekil 2.4: Ipsos Anketine Göre İnternet Kullanıcılarının Yalan Haberle Karşılaştıklarını Anımsadıkları Ortamlar



Kaynak: CIGI-Ipsos Global Survey, “Social Media, Fake News & Algorithms”, **Internet Security & Trust**, Part 3, Ipsos, 2019, p. 36.

Ipsos araştırmasında, kullanıcıların anımsadıkları kadarıyla hangi platformlarda yalan haberle karşılaştıklarını belirtmeleri istenmiş ve Şekil 2.4’te verilen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre anket katılımcılarının, çevrimiçi ortamlarda yalan haberle daha sık karşılaştıkları ifade edilebilir. Mozilla’nın Şekil 2.5’te verilen anket sonuçlarında ise internet kullanıcılarının, mezenformasyon problemini çözmede en iyi imkanlara Facebook, Google, Twitter gibi ticari internet platformlarının sahip olduğunu düşündükleri; yine Mozilla’nın sonuçlarına göre sorumluluk üstlenmesi gerekenlerin başında da söz konusu ticari internet platformlarının geldiği görülmektedir (foundation.mozilla.org). Avrupa Birliği (AB) tarafından da dijital platformların yalan haber ve yanlış bilgilendirme konularında çalışmalarını arttırmaları talep edilmiştir (www.bik.gov.tr).

Şekil 2.5: Mozilla Anket Sonuçlarına Göre Mezenformasyon Problemini Çözmede En İyi Araçlara Sahip Olanlar



Kaynak: Mozilla Survey, **Report for Mozilla Survey on Misinformation**, (foundation.mozilla.org).

Shu vd. ise, yalan haberlerin etkisini azaltmada proaktif veya reaktif yaklaşım benimsenebileceğini belirtmişlerdir. Bu anlamda, yalan haberlerle mücadele edilmesinde; gelecekteki tüketicilerin izole edilmesi için yalan haberlerin kendisinin ya da yalan haber yayan kötü niyetli hesapların kaldırılması ve yalan haberlerden halihazırda etkilenmiş olabilecek kullanıcıların kanaatlerini değiştirmek için gerçek haberlerle bağışıklık kazandırılması yöntemlerini önermişlerdir (Shu vd., 2017: 33).

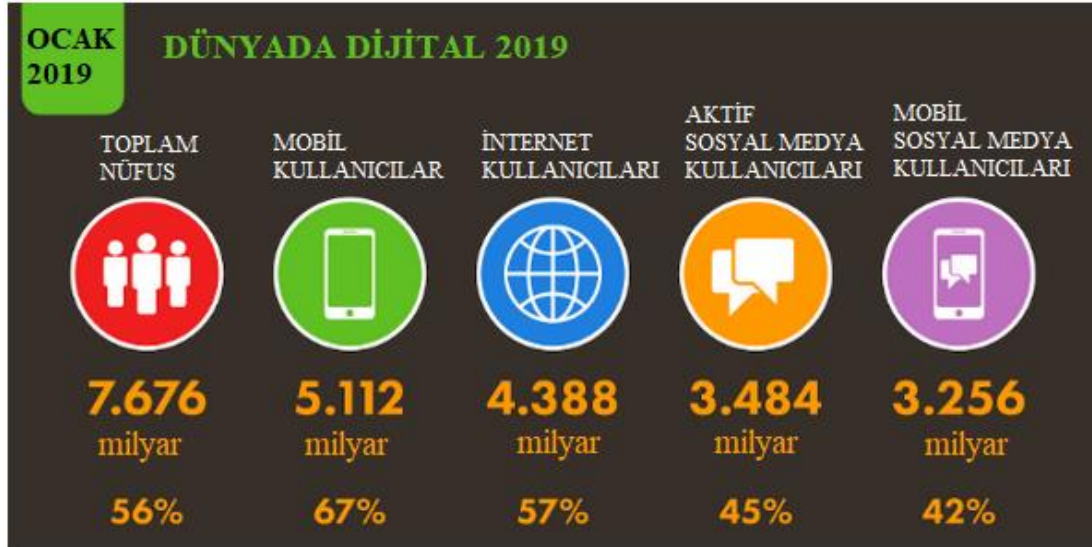
2.2. Sosyal Medyada Yalan Haberler ve Kriz İletişimi Yönetiminin Önemi

Çalışmanın bu başlığı altında; yalan haberlerin sosyal medyayla birlikte hızla yayılmasının ardındaki dinamikler üzerinde durulacak, yalan haberler karşısında sosyal medyada yürütülecek kriz iletişimi uygulamalarında önem taşıyan ve dikkat gösterilmesi gereken noktalar tartışılacak ve literatürde yer alan bir dizi yalan haber vakasına yer verilecektir.

2.2.1. Sosyal Medyada Yalan Haberler

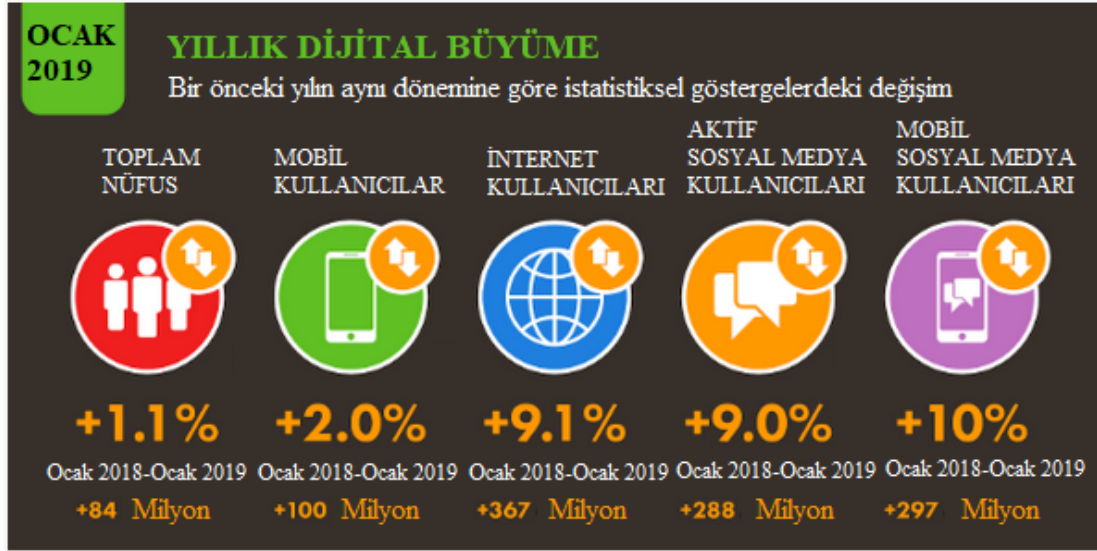
İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olan yalan haberin günümüzde etkisini arttırmasındaki en önemli nedenlerden biri olarak sosyal medyaya sıklıkla işaret edildiği görülmektedir (Kavaklı, 2019: 665). 4 milyarın üzerine çıkan kullanıcı sayısına (www.internetworldstats.com) her gün 1 milyon yeni kullanıcının dahil olduğu (wearesocial.com) internet ortamında yer alan enformasyon miktarı da bu rakamlarla paralel şekilde büyük bir hızla artmaktadır. Dijital ağların, kullanıcı tarafından sağlanan içeriğin, araçların olmadığı bir ortamda üretenden tüketene doğrudan ulaşmasına imkan tanıyan yapısı; insanların bilgilenme, olguları yorumlama ve fikirlerini oluşturma yollarını da değiştirmiştir. Yine bu aracısız ortam söylentilerin, yalan haberlerin ve komplo teorilerinin yayılmasına da olanak tanıyabilmektedir (Bessi, 2016: 459).

Şekil 2.6: Dünyada Mobil, İnternet ve Sosyal Medya Kullanımı – Ocak 2019 Verileri



Kaynak: DIGITAL 2019, 'Global Internet Use Accelerates Special Reports', (wearesocial.com).

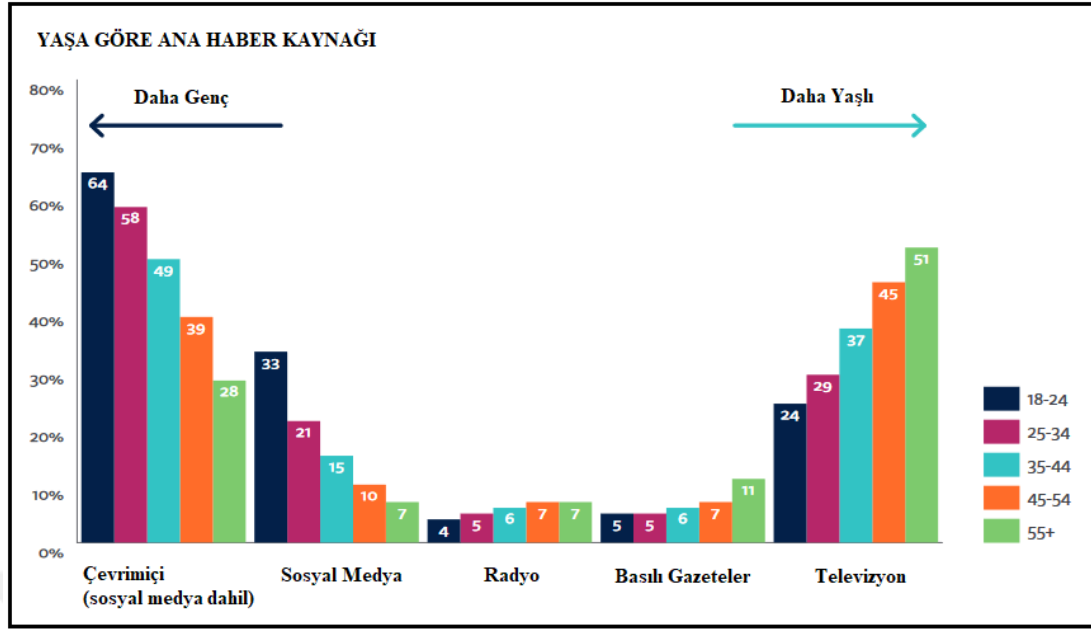
Şekil 2.7: Yıllık Dijital Büyüme – Ocak 2018 / Ocak 2019



Kaynak: DIGITAL 2019, ‘Global Internet Use Accelerates Special Reports’, (wearesocial.com).

Çevrimiçi etkileşimli sosyal medya platformlarında geçirilen zamanın hızla artmasıyla birlikte, haberleri takip etme trendlerinde farklılıklar yaşanmaya başlamıştır. Daha fazla sayıda insanın, geleneksel haber kuruluşları yerine, sosyal medyadan haber arama ve tüketme eğiliminde olduğu görülmektedir (Shu vd., 2017: 22). Yapılan bir araştırma, önceleri birinci haber alma kaynağı olan televizyonun, sosyal medyanın gerisine düştüğünü, aynı durumun günlük, haftalık ve aylık yayınlanan gazeteler için de geçerli olduğunu ve kitlenin haber almada gazetelere eskisi gibi bağlı olmadıklarını ortaya koymuştur. Lukaszewski, televizyon haberlerine olan güvenin azalmasının; sosyal medya, internet kaynakları ve akıllı telefon iletişim araçları ile sağlanan gerçek zamanlı enformasyondan ileri geldiğini ifade etmektedir (Lukaszewski, 2013: 204). 30 yaş altındaki birçok insanın, gazetelere abone olmadığı veya alışılmış şekilde televizyon ve radyo haber programlarını takip etmediği aktarılmaktadır (Marchi, 2012: 246). Reuters Institute tarafından 2017 tarihinde gerçekleştirilen, 36 ülkeden yaklaşık 70.000 kişinin katılımında bulunduğu çevrimiçi anket sonuçlarına göre gençlerin haber alma kaynağının başında sosyal medyanın geldiği görülmektedir (Newman vd., 2017: 6).

Şekil 2.8: Yaşa Göre Haber Alma Kaynağı Dağılımı



Kaynak: Nic Newman, Richard Fletcher, Antonis Kalogeropoulos, David A. L. Levy ve Rasmus Kleis Nielsen, **Reuters Institute Digital News Report 2017**, Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2017.

Haber tüketim alışkanlıklarındaki değişimin nedeninin sosyal medyanın kendisine has doğasından ileri geldiği belirtilerek, iki noktaya dikkat çekilmektedir (Shu vd., 2017: 22):

- Gazete ve televizyon gibi geleneksel haber medyası ile karşılaştırıldığında, sosyal medyada haber tüketiminin daha güncel ve daha ucuz olması,
- Sosyal medyada, paylaşım yapmanın, yorumda bulunmanın ve arkadaşlar ya da diğer okuyucular ile haberleri tartışmanın daha kolay olması.

Haberlerin çevrimiçi ucuz temin edilebilmesi ve sosyal medya yoluyla daha hızlı ve kolay yayılabilmesi, birçok farklı amaç için yüksek hacimde yalan haberin çevrimiçi üretilmesini de beraberinde getirmiştir (Shu vd., 2017: 22). Sosyal medyanın etkileşime açık, aracısız bir ortamda profesyonellik gerektirmeden içerik üretilmesine, anında iletilmesine ve dolaşıma sokulmasına imkan tanıyan doğası (Civelek, Çemberci ve Eralp, 2016: 115-116; Kavaklı, 2019: 665), iletilerin değiştirilebilmesi veya kaldırılabilmesi ile enformasyon akışının takibinin zorlaşması (Sayımer, 2012: 254), yer ve zaman ötesi oluşuyla dünyanın farklı yerlerinden kullanıcılar tarafından dolaşıma sokulan enformasyonun teyidindeki güçlük (Kavaklı, 2019: 668); olağanüstü dönemler olan kriz zamanlarında sosyal medyadaki

bilgi akışının daha da artmasıyla, yazılı olduğu kadar çeşitli görsel formatlardaki yalan haberlerin de dolaşıma girdiği manipülatif bilgi kirliliğini beraberinde getirebilmektedir. Bu konuya dikkat çeken Jang ve Kim; mezenformasyonun, kriz gibi belirsizliğin yüksek olduğu ve enformasyona fazlasıyla gereksinim duyulduğu durumlarda, sosyal medya yoluyla daha hızlı yayıldığını belirtmişlerdir (Jang ve Kim, 2018: 295).

2.2.2. Yalan Haberler ve Kriz İletişimi Yönetimi

Literatürde sosyal medyanın kriz yönetimi ve iletişimi anlamında gerek sağladığı fırsatlara ve faydalara, gerekse zorluklara yer verildiği görülmektedir. Coombs, sosyal medyanın, sorunların ve krizlerin fark edilmesine, uyarı sinyallerinin belirlenmesine, mesajların gönderilmesine ve güncellenmesine ve kriz esnasında paydaşlarla etkileşim içerisinde iletişim kurulmasına tanıdığı olanaklar ile kurumlar için etkili bir araç olabileceğini belirtmiştir (Coombs 2008’den aktaran Hung-Baesecke ve Bowen, 2018: 68). Yapılan araştırmalar, kriz dönemlerinde sosyal medya kullanımında artış yaşandığını göstermektedir. Bu artışın büyük oranda sosyal medyanın güvenilir algılanmasından, aynı zamanda güncel enformasyon arayışındakilerin ihtiyacını karşılamasından ileri geldiği belirtilmektedir (North vd., 2018: 200). Kriz sırasında insanların sosyal medyaya güvenmelerinin nedenleri arasında; duygusal destek, gerçek zamanlı enformasyon güncellemeleri ve paydaşların başka yerden alamayacakları enformasyonu edinmelerine imkan tanınması hususları yer almaktadır. Bunun sonucu olarak, sosyal paylaşım siteleri, kriz yöneticileri ve paydaşları için faydalı bir kriz - enformasyon iletişimi kanalı haline gelmiştir (Hung-Baesecke ve Bowen, 2018: 68-69). Lukaszewski ise sosyal medyanın; işin geliştirilmesinde ve kriz yönetiminde kurumların dostu ancak can sıkıcı bir kriz esnasında düşmanı olabileceğine dikkat çekerek, bu aracın dikkatle izlenmesini ve kullanılmasını salık vermektedir (Lukaszewski, 2013: 209).

Meng ve Berger’in Kasım 2011 – Mayıs 2012 tarihleri arasında, ‘halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde global liderlik araştırma projesi’ kapsamında yürüttükleri global ankete dünya genelinde yaklaşık 4.500 halkla ilişkiler profesyoneli katılımda bulunmuştur. Sorun yönetiminin çok çeşitli durumlarında liderlik becerilerinin öğrenilmesinin, geliştirilmesinin ve uygulanmasının öneminin

anlaşılmasında, global halkla ilişkiler uzmanlarına önemli bir kaynak oluşturulmasının amaçlandığı belirtilen araştırmada; katılımcılardan, halkla ilişkiler profesyonellerinin iletişim uygulamalarını ve stratejilerini etkilemesi bakımından öne çıkan on konuyu önemine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Küresel örneklem doğrultusunda, en çok puan alan ilk üç konuda tutarlı sonuçlar elde edildiği paylaşılmıştır (Meng ve Berger, 2018: 91).

4483 halkla ilişkiler profesyonelinin sıralaması neticesinde; enformasyon akış hızı ve yoğunluğu ile baş edilmesi - %23, ortaya çıkabilecek krizlerle etkin bir şekilde ilgilenmek için hazırlıklı olunması - %11.9 ve dijital devrimin yönetilmesi ve sosyal medyanın yükselişi - %15.3 iletişim stratejilerini etkileyen en önemli üç konu olarak öne çıkmıştır. Araştırma sonuçları; kriz meydana geldiğinde harekete geçilmesi için etkili kriz iletişimi planı hazırlandığını (Ort. = 5.66), sorun yönetimi yaklaşımı olarak, kriz riskini azaltmak için sürekli izleme - *monitoring* yapıldığını (Ort. = 5.11), benzer şekilde sorun tarama teknolojileriyle sosyal medyanın izlendiğini ve potansiyel problemlerin belirlendiğini (Ort. = 5.05) göstermektedir (Meng ve Berger, 2018: 92-93). Söz konusu araştırma, enformasyon akış hızı, krizlere karşı hazırlıklı olunması ve sosyal medya konularının birlikte değerlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Zira yaşanmakta olan dijital dönüşümün, bilginin akış hızına ve yoğunluğuna olan etkisi, sosyal medyada sorunların krize dönüşmesini tetiklemekte ve sosyal medyanın sürekli izlenmesini, iletişim stratejilerinin revize edilmesini ve kriz iletişimi planı hazırlanmasını zaruri hale getirmektedir.

Nitekim, ICM - Institute for Crisis Management tarafından yayınlanan 2016 yılı raporu ile karşılaştırıldığında, 2017 yılında kurumsal krizlerin %25 arttığını aktaran Tunçer, bu noktada üç nedenin ön plana çıktığını ifade etmektedir (Tunçer, 2018: 369):

- Küreselleşme ile başlayan ve gerçek ötesi dönemle devam eden etkilerin, şirketlerin kırılganlıklarını arttırmış olabileceği,
- İlk nedenin etkilerinin bir parçası olarak, toplumun kurumlara karşı güven kaybı yaşaması,
- Anında geribildirim ve yanlış enformasyonun daha hızlı yayılması kabiliyeti ile ilgili yeni medyanın oynadığı rol.

Bu anlamda, halkla ilişkiler profesyonelleriyle gerçekleştirilen çalışmada öne çıkan konuların ve krizlerin artmasında sunulan nedenlerin; enformasyon akış hızına mezenformasyon hızında yaşanan artışın da eşlik etmesi noktasında, sosyal medyanın oynadığı rolün ve gerçek ötesi dönemin getirdiği dinamiklerin krizlere karşı hazırlıklı olunması konusunda birlikte değerlendirilmesinin önemi belirtilmelidir. Yeni dijital araçların sunduğu fırsatların yanı sıra, krizleri güçlendirici ve ulaşma hızını arttırıcı etkisinin farkında olunmaması ve kriz iletişimi yönetimi yapılanmasının zayıf bırakılması krizlerin artışıdaki nedenler arasında gösterilmektedir (Tunçer, 2018: 374).

Büyük veri içerisinde, kurumların itibarını olumsuz yönde etkileyebilecek söylenti, rivayet, dedikodu, eleştiri, yanlış enformasyona sıklıkla rastlanılmaktadır (Sayımer, 2012: 253-255). 7/24 işleyen sosyal medya platformlarında kullanıcılar; editör süzgecinden geçme zorunluluğu bulunmaksızın (Sayımer, 2012: 254), içerik üretme, içerikleri dolaşıma sokma, diğer kullanıcılarla etkileşime girme ve diğer kullanıcıların ürettiği içeriklere yorum yapma imkanlarından faydalanarak, kurumlar için olumlu olduğu kadar olumsuz paylaşımlarda da bulunabilmektedir (Mavnacıoğlu, 2015: 111). Marka ya da şirketle ilgili yaşanan olumsuz deneyimlerin ve kızgınlıkla ya da kasten zarar vermek için oluşturulan yanlış bilgilerin internet ortamında dolaşıma sokulması, süratle yayılma ve paylaşılma potansiyeli taşımaktadır (Sayımer, 2012: 253). Kurumun zayıf noktalarını bilen öfkeli bir eski çalışan, kurumdan şikayetçi müşteriler ve kurumu zayıflatmak isteyen rakip firmalar, sosyal medyadan ortaya çıkacak bir sorunun veya krizin tetikleyicisi olabilmektedir. Sosyal medyada dolaşıma giren içeriklerin hızla yayılımı esnasında sürekli dezenformasyona uğraması, krizin boyutlarını derinleştirici etkide bulunabilmektedir (Mavnacıoğlu, 2015: 112).

Sosyal medyada hızla dolaşıma giren hatalı, yanlış veya eksik enformasyonların doğrulatılmasının genellikle söz konusu olmadığı belirtilmelidir (Çınarlı, 2016: 69). Mavnacıoğlu da; kullanıcıların, sosyal medyada paylaşım ve yorum yaparken içeriğin doğruluğu ile çok fazla ilgilenmediklerini bu durumun, kurumlar hakkındaki negatif içerik ve yorumların herhangi bir endişe taşınmadan paylaşılmasını beraberinde getirdiğini ifade etmektedir (Mavnacıoğlu, 2015: 112). On binlerce kişi tarafından okunan ya da izlenen, bir kısım insanın inanmasına,

büyük bir kısmının ise şüpheye düşmesine neden olabilecek olumsuz rivayetlerin, aslı olmayan söylentilerin, yanlış bilgilerin şirketler tarafından dolaşımda olduğunun fark edilmemesi itibar kaybını beraberinde getirebilmektedir. Bu noktada, dijital ortamda dolaşıma giren içeriğin, krize yol açmadan fark edilebilmesi için ‘izleme/takip sistemi – *monitoring*’ stratejisi geliştirilmesi ve uygulanması kurumlar için önemli bir gerekliliği oluşturmaktadır (Sayımer, 2012: 253-255; Lukaszewski, 2013: 214). ‘İzleme’; ana medya yazılarını, blogları, internet sitelerini ve sosyal medya platformlarını içeren okuma, izleme ve dinleme süreci olarak tanımlanabilir. Elde edilen enformasyonun kontrol ve analiz edilmesinin ardından kurum; şirket, marka ve ürünler hakkında neler konuşulduğu, gönderdiği mesajların kitlede nasıl yankı bulduğu konusunda bilgi sahibi olmaktadır (Haggerty, 2017: 153). Belirli bir konu etrafında kullanılan kelimelerin görsel tasvirini sunan ‘etiket bulutu – *tag cloud*’ oluşturulmasının sağlayacağı fayda da belirtilmelidir (Lukaszewski, 2013: 219).

Sorun ve krizlerin tanımlanması ve belirlenmesi kadar önem arz eden bir diğer konu da kriz tepki kararının nasıl alınması gerektiğidir. Kurumu etkileyen çevrimiçi bir krizle ilgili veri toplandıktan sonra, cevap verme kararını almadan evvel, daha ayrıntılı analiz edilmesi gereken hususlar şu şekilde verilmektedir (Lukaszewski, 2013: 217):

- Krizle ilgili kaç kişi konuşuyor?
- Yazıyı yazan/yorumda bulunanlar ne kadar güvenilir?
- Asıl yorumda bulunanlar kimler?
- Web siteleri ne kadar popüler?
- Şikayette bulunan ne kadar bıkkın?
- İşiniz üzerindeki somut etkileri neler?
- Sorunları -cevap vererek- alevlendirme riskine değer mi?
- Kim konuşuyor; çalışanlar, müşteriler, paydaşlar, blog yazarı vd.
- Yorumlar ne kadar rencide edici, zarar verici ya da yıpratıcı?

Lukaszewski’nin dikkat çektiği noktaların; araştırma bölümünde ele alındığı üzere, sosyal medyada yalan haberler özelinde karşılaşılan sorun ve krizlere tepki verme kararının nasıl alınması gerektiği ile ilgili edinilen bulgularla taşıdığı benzerlik vurgulanmalıdır. Bu bağlamda, yalan haberler karşısında, nasıl hareket

edilmesi gerektiğinin değeriendirilmesinde söz konusu hususlardan yararlanılabileceğı söylenebilir.

Burnett, tüm krizlerde ortak olduğunu belirttiğı dört karakteristik özellik üzerinde durmaktadır (Burnett, 1998: 479):

- Krizler nesnel olgulardan ziyade bireysel algılarla belirlenir,
- Krizlerin sıklıkla kısa bir zaman diliminde çözümlenmesi gerekir,
- Çevre üzerindeki sınırlı kontrol nedeniyle krizlerin yönetilmesi zordur,
- Organizasyonun bir bölümündeki krizlerin, organizasyonun diğer tüm unsurları üzerinde de etkisi vardır.

Burnett'in vermiş olduğu kriz özelliklerinin, yalan haberlerden kaynaklı yaşanabilecek krizler için de geçerli olduğu söylenebilir. Bilhassa, krizlerin olgulardan ziyade bireysel algılarla belirlenmesine yapılan atıf, duygular ve inançlar temelinde hareket edilen gerçek ötesi dönemi yansıtmaktadır. Algıların gerçeklik haline dönüşmesini engellemek için krizlere zaman baskısı altında hızla müdahale edilmesi, olguların araştırılması ve doğruluğunun saptanması (Lukaszewski, 2013: 221) ve kriz iletişiminin olgular üzerine temellendirilmesi (Lukaszewski, 2013: 223) önem taşımaktadır.

Haig'in, bir kurumla ilgili olarak sanal ortamda yayılan olumsuz haberlerin ve eleştirilerin krize neden olmaması ya da meydana gelen bir krizin en az zararla atlatılabilmesi için yönetsel açıdan saptadığı önemli noktalardan bir kısmının, yalan haberler karşısında da izlenebileceğı söylenebilir (Haig, 2000: 132'den aktaran Sayımer, 2012: 247):

- *Hızla cevap verilmeli* – Kötü haberlerin internet ortamında hızla yayıldıkları göz önünde bulundurularak, zaman kaybetmeden cevap verilmelidir.
- *Mesleki dil kullanılmamalı* – Kurumun yaptığı açıklamanın, hedef kitle tarafından anlaşılması esas alınmalıdır.
- *Müttefikler bulunmalı/üçüncü taraf onayı* – Kurumun sadık müşterilerinden olumlu deneyimlerini paylaşmaları istenebilir.

Çalışmanın bu aşamasında, Türkiye’de yalan haberlere maruz kalan bir dizi kurum/kuruluş, işletme ve markanın, süreci nasıl yönettiklerine kısaca değinilmesi yerinde olacaktır.

Asılsız içeriklerin yer aldığı bir karalama kampanyasına uğradığı belirtilen Danone Türkiye (Mavnacıoğlu, 2015: 112; www.danone.com.tr), internet ortamında e-posta gönderimiyle bir krizle karşılaşan ilk marka olarak adlandırılmaktadır (www.dunya.com). Danone’un Danino ürünü ile ilgili olarak e-posta gönderimleriyle başlayan sorun, e-postaların zincirleme gönderilir hale gelmesi ve sosyal medya ortamlarına yayılmasıyla krize dönüşmüştür (Sayımer, 2012: 351; Mavnacıoğlu, 2015: 112). 2005 yılında, süt ürünü Danino’nun, ‘çocukların zihinsel ve fiziksel gelişimini engellediği’ iddiasını içeren e-posta 6,3 milyon kişiye ulaşmıştır (Mavnacıoğlu, 2015: 112; www.dunya.com). Bu rakamın bir milyonu e-posta gönderimini, 5 milyonu ise ağızdan ağıza iletişimi - sözel aktarımı içermektedir (Sayımer, 2012: 351; www.danone.com.tr). Danone Türkiye, mesajın üç anneden birine ulaştığını, 25-45 yaş aralığındaki kadınlar arasında yapılan bir araştırmaya göre mesajın bilinirliğinin %30’a yakın olduğunu ve mesaja inanlarının yüzdesinin 1/4 oranında olduğunu açıklamıştır (www.danone.com.tr). Kartopu etkisi yaratarak büyüyen kriz sonrasında satışlarda düşüş yaşanmış, pazar payı küçülmüştür (Sayımer, 2012: 351; Mavnacıoğlu, 2015: 113). Danone Türkiye, konu hakkında bilgi edinmelerinin ardından süratle aksiyona geçildiğini, öncelikle söylentilerin çıkış kaynağının tespit edildiğini ve gerekli hukuki işlemlerin başlatıldığını belirtmiştir. İki yıllık sürecin sonunda gelinen nokta, basın toplantısı ile kamuoyuna duyurulmuş, karalamaların yalan olduğunun aydınlatıldığı açıklanmıştır. Toplantıda, farklı açılardan konuyu ele almak üzere uzmanların katıldığı bir panel düzenlenmiştir (www.danone.com.tr). Üretim süreçleriyle ilgili reklam filmi hazırlanmış ve konuyla ilgili uzmanlara referans gösterilmiştir (Temelli ve Yaşlıoğlu, 2017: 239). Sorun aşamasındayken müdahale edilememesi (Mavnacıoğlu, 2015: 113), işletmenin krizi atlatabilmesi ve imajını tazeleyebilmesi için daha çok çaba harcamasına neden olmuştur (Temelli ve Yaşlıoğlu, 2017: 239). ‘Sosyal Medyada Kriz İletişimi Yönetiminde’ yer verilen SMCC modelinde görüldüğü üzere ağızdan ağıza iletişimle sosyal ortamda başlayan bir kriz süratle sınırları aşp, sosyal ortamda yer almayan kişilere de ulaşabilmektedir. Duygular ve inançlar temelinde hareket edilen gerçek ötesi dönemde, krizlere hızla cevap verilmesi büyük önem taşımaktadır. Zira yankı

fanusu içerisinde tekraren mesajın duyulması, algıların gerçeklik haline gelmesiyle sonuçlanabilmektedir. Bu anlamda, sorunun zamanında fark edilip, krize dönüşmeden teşhis edilmesinin ve gerekli müdahalede bulunulmasının önemi belirtilmelidir.

Süt ve süt üreticisi şirketlerin ürünlerinde, raf ömrünü uzatmak maksadıyla ‘Solitin’ adlı kimyasal bir maddenin bulunduğu iddiası, ilk defa 2011 yılında internet ve sosyal medya yoluyla dolaşıma sokulmuştur. İddianın yer aldığı metinde kaynak gösterilen kişinin, adı geçen üniversitede görevli olmadığı ilgililerce açıklanmış, bilim insanları solitin adlı bir kimyasal maddenin olmadığını ifade etmişlerdir. Ancak söz konusu iddianın 2017 yılında Facebook ve Whatsapp üzerinden yayılarak tekrar dolaşıma sokulduğu belirtilmiştir. Bunun üzerine, konunun uzmanları tarafından iddianın tamamıyla ‘palavra’ olduğu, solitin adında kimyasal bir maddenin bulunmadığı yönünde açıklama yapılmıştır (www.ntv.com.tr). Whatsapp gibi kapalı ortamlarda yayılan yanlış enformasyonun ve yalan haberlerin, kaç kişiye ve kimlere ulaştığının tespit edilmesindeki güçlüğü, sürecin etkin bir şekilde yönetilmesini zorlaştırdığı söylenebilir. Yalan haberlerin yayılmasını engellemek için Whatsapp ayda yaklaşık 2 milyon hesabı sildiğini belirtirken, Ocak 2019 itibari ile önceleri bir mesajın 20 kez paylaşılmasına izin verilen uygulamada, bu sayının 5’e indirildiği açıklanmıştır (www.haberturk.com).

BİM marketlerinde satılan bir markanın kıyması içerisinde boya bulunduğu iddiası bir video ile sosyal medyada 2019 yılında dolaşıma sokulmuştur. Bunun üzerine Tarım ve Orman Bakanlığı, rutin faaliyetlere ek olarak toplanan numunelerin analiz edildiğini, ilk sonuçlara göre kıymada boya kullanıldığı bulgusuna rastlanmadığını açıklamıştır. Bakanlığın açıklamasının ardından, şirketin resmi web sitesinden bahsi geçen ürünlerin, üretiminin her aşamasında denetlendiği ve bu ürünlerinde katkı maddesi ve renk verici gıda boyası kullanımının söz konusu olmadığı yönünde açıklama yapılmıştır. Sosyal medyada dolaşıma giren videonun, tüketicileri aldatmaya yönelik bir kurgu olduğu belirtilerek, gerekli yasal sürecin başlatılacağı ifade edilmiştir (www.yasamicingida.com). Burada, tüketicileri aldatmaya yönelik olmasıyla kasıtlı şekilde oluşturulduğu söylenebilecek yalan habere karşı, araştırma bulgularında değinildiği üzere yasal sürecin başlatılmasına başvurulduğu görülmektedir.

15 Kasım 2018 tarihinde Facebook ve Twitter’da, aşırı yağış neticesinde bir havalimanında apronda bekleyen uçakların bulunduğu alanın sular altında kaldığı görüntüler paylaşılmıştır. Görüntülerin İstanbul Havalimanına ait olduğu iddia edilmiş, video kısa sürede 5 bine yakın paylaşım, 200 binden fazla görüntüleme sayısına ulaşmıştır (www.airkule.com; teyit.org). İGA Havalimanı işletmesi sosyal medya hesabından paylaşılan görüntülerin kesinlikle İstanbul Havalimanında yaşanmadığını ifade ederek, *‘Mexico City International Airport’ta çekilen görüntüler, İstanbul Havalimanı diye paylaşılmaktadır. Bu tür videolara itibar etmeyiniz’* şeklinde açıklamada bulunmuştur (www.airkule.com). Burada, sosyal medyadan yayılan yalan habere vakit kaybetmeden yine sosyal medya aracılığı ile cevap verilmiştir.



3. YALAN HABERLER VE SOSYAL MEDYADA KRİZ İLETİŞİMİ YÖNETİMİ ÜZERİNE SAHA ARAŞTIRMASI

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; öncelikle, araştırma konusunun önemi üzerinde durulacaktır. Ardından, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları belirtilerek, araştırmanın metodolojisi açıklanacaktır. Son olarak, analiz edilen araştırma bulgularının değerlendirilmesine yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

İletişim, bilişim, ulaşım ve haberleşme teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte küreselleşme sürecinin hızla yaşanması, kamuoyunun edilgenlikten kurtulma girişimleri ve kurumların uluslararası hale gelen uygulamalarına artan ilgileri, halkla ilişkilere yönelik gereksinimlerin artmasını da beraberinde getirmiştir (Çınarlı, 2009: 1-2). Yapılan bir araştırmada, günümüzde halkla ilişkiler profesyonellerinin iletişim uygulamalarını ve stratejilerini etkileyen, öncelikli öneme sahip ilk üç konu; ‘enformasyon akış hızı ve yoğunluğu ile ilgilenilmesi’, ‘krizleri etkin bir şekilde yönetebilmek için hazırlıklı olunması’, ‘dijital devrimin yönetilmesi ve sosyal medyanın yükselişi’ şeklinde ortaya konulmuştur (Meng ve Berger, 2018: 92). Bu üç konunun birbiri ile bağlantılı ve iç içe geçmiş olduğu görülmektedir.

5.112 milyar mobil kullanıcı sayısının, 4.388 milyar internet kullanıcısının, 3.484 milyar aktif sosyal medya kullanıcılarının 2018 yılına göre %2 ila %9'luk bir artış göstermesiyle söz konusu rakamların her geçen gün büyüdüğü günümüzde (wearesocial.com), dünya iletişim ağı ile çevrelenmiş hale gelmiştir. Dijital çağın olanakları ile enformasyonun hızla aktarılmasının getirdiği aşırı yüklenme, enformasyonu kalite temelinde ayırt etmeyi çeşitli faktörlerin de etkisiyle zorlaştırmaktadır. Bu durum, enformasyon akış hızına mezenformasyonun, dezenformasyonun ve yalan haberlerin yayılma ve dolaşıma girme hızında yaşanan artışın eşlik etmesini de beraberinde getirmektedir.

Lukaszewski'nin dikkat çektiği üzere, kurumların dostu da düşmanı da olabilme potansiyeli taşıyan sosyal medyanın (Lukaszewski, 2013: 209), özenle kullanılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Sosyal medyanın büyük kitleye ulaşmaya ve paydaşların mesajlarına cevap vermeye olanak tanıyan etkileşime açık yapısı, kriz iletişiminde kurumlar tarafından kullanımını çekici kılarken; diğer taraftan sosyal medya yoluyla kullanıcıların içerik üretebilmesi, kurumların krizi nasıl yönettiğinin gözlemlenebilmesi ve buna karşı aksiyon alınabilmesi ile kriz iletişimi kurumlar için daha zorlayıcı hale gelebilmektedir (Roshan, Warren ve Carr, 2016: 352; Cheng, 2018: 58). Kriz gibi olağanüstü durumlarda enformasyon akışının hızlanmasının getirdiği enformasyon kirliliği de krizleri derinleştirici etkide bulunarak, yönetilmelerini güçleştirmektedir.

Beklenmeyen ve sürpriz bir şekilde gerçekleşen ve gelişen krizlere; belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda ve zaman baskısı altında, üst düzey kararların süratle alınarak acil müdahalenin yapılması gerekliliği, krizlerin yönetilmesindeki en kritik noktayı oluşturmaktadır. Sosyal medya ise krizlerin yarattığı zaman baskısını arttırıcı etkide bulunmaktadır. Bu durum, krizlerin etkin ve etkili bir şekilde yönetilebilmeleri için proaktif bir yaklaşım benimsenerek, krizlere karşı hazırlıklı olunmasını önemli kılmaktadır.

İnsanlık tarihi boyunca var olan yalan haberlerin, sosyal medya ile birlikte yayılma ve dolaşıma girme hızlarının artmasının, kurumlar için krize yol açma potansiyelini beraberinde getirdiği ifade edilebilir. Bu tez çalışmasında, kriz sınıflandırmalarında bir kavram olarak henüz bulunmayan ve 2016 yılı sonrasında kullanımında ve yapılan araştırmalarda artış yaşanan 'yalan haberlerin', sosyal medya yoluyla krize yol açma potansiyellerinden hareketle, kurumların izleyebilecekleri kriz iletişimi stratejileri araştırılmıştır. Literatürde oldukça sınırlı kaynağın bulunduğu bu konu üzerinde çalışılarak akademik alana katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları

Bu çalışmanın amacı, sosyal medya ile birlikte yayılması ve dolaşıma girmesi hız kazanan yalan haberlerin krize yol açma potansiyellerinden hareketle, kurumların izledikleri ve/veya izleyebilecekleri kriz iletişimi stratejilerinin incelenmesidir.

İkincil kaynak taraması neticesinde araştırma soruları oluşturulmuş ve 3 ana başlıkta araştırmada yer alan uzmanların görüşleri analiz edilmiştir. Keşifsel çalışmanın başlıkları şu şekildedir:

- Sosyal medyanın kriz iletişimi yönetiminde değiştirdiği paradigmaların ele alındığı '*sosyal medya ve kriz iletişimi yönetimi*',
- Sosyal medyanın yalan haber kavramı özelinde getirdiği yeni paradigmaların irdelendiği '*sosyal medya ve yalan haberler*',
- Yalan haberler karşısında izlenebilecek kriz iletişimi yönetimi stratejilerinin sosyal medya bağlamında araştırıldığı '*yalan haberler karşısında sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi*'.

Araştırma kapsamında, sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi deneyimine sahip uzmanlar ve iletişim profesyonelleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleminde ayrıntılarına yer verileceği üzere; farklı sektörlerden kurumsal iletişim müdürlerinin yanı sıra, halkla ilişkiler ve iletişim ajansları, dijital halkla ilişkiler ajansları ve iletişim danışmanlığı şirketi çalışanlarının dahil edildiği, toplam 12 uzman ile derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Veri toplamada kullanılan 'derinlemesine mülakat' araştırma yönteminin taşıdığı sınırlılıklar bulunmaktadır. Yeterli bilginin toplanabilmesi için gerekli sayıda kişi ile birebir görüşme yapılmasının, zaman ve bütçe açısından maliyetli oluşu yöntemin sınırlılıklarından birisidir (Gegez, 2010: 55). Araştırma dahilinde irtibata geçilen pek çok uzman, programlarında uygun zamanları bulunmadığı için çalışmada yer alamamıştır. Derinlemesine mülakatlar yapısal olmadığı için istatistiksel geçerliliğin bulunmaması ve genelleme yapılamaması da bir diğer sınırlılığı teşkil etmektedir (Gegez, 2010: 55).

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi kapsamında; araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, araştırma sorularının belirlenmesi ve sıralanması, elde edilen verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntem hakkındaki bilgiler paylaşılacaktır.

3.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Örneklemin oluşturulmasında, olasılığa dayalı olmayan örneklem teknikleri arasında bulunan, araştırma sorunsalına uygun olduğu düşünülen ve belli özellikleri taşıyan katılımcıların seçildiği ‘amaçlı örnekleme’ alt türlerinden biri olan ‘azami/maksimum çeşitlilik örnekleme’ yer verilmiştir (Gülbüz ve Şahin, 2017: 132). Maksimum çeşitlilik örnekleme amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturulması ve örnekleme dahil her durumun kendisine özgü boyutlarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119-120).

‘Derinlemesine mülakat’ kalitatif araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, uzman kurumların ve kişilerin görüşlerinden istifade edilerek örneklem belirlenmiştir. Yalan haberler karşısında sosyal medyada izlenebilecek kriz iletişimi stratejilerinin araştırılmasından hareketle, kriz iletişimi yönetimi ve sosyal medya üzerine deneyime ve uzmanlığa sahip ‘kurumsal iletişim müdürleri’ ile farklı ‘iletişim danışmanlığı şirketleri’, ‘halkla ilişkiler ajansları’ ve ‘dijital halkla ilişkiler ajansları’ çalışanlarıyla görüşmelerin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Tablo 3.1: Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Derinlemesine Mülakatlara İlişkin Bilgiler

Görüşme Yapılan Kurumlar	Katılımcıların Unvanları	Görüşülen Kişi Sayısı	Görüşme Tarihi
Havacılık Sektörü	Kurumsal İletişim Müdürü	1	18.07.2019
Tüketim Ürünleri Sektörü	Kurumsal İletişim Müdürü	1	30.09.2019
---	Kurumsal İletişim Müdürü	1	25.11.2019
Dijital Halkla İlişkiler Ajansı	Veri Analiz Direktörü Medya Direktörü	2	22.07.2019
Dijital Halkla İlişkiler Ajansı	Sosyal Medya Uzmanı Ürün Uzmanı	2	26.07.2019
İletişim Danışmanlığı Şirketi	Yardımcı Danışman Yardımcı Danışman Yardımcı Danışman/ Dijital Marka Yöneticisi	3	09.08.2019
Halkla İlişkiler ve İletişim Ajansı	Marka Yöneticisi	1	01.10.2019
Halkla İlişkiler ve İletişim Ajansı	Kurucu Ortak	1	18.11.2019

Derinlemesine mülakatlar, 18 Temmuz 2019–25 Kasım 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.1’de verildiği üzere, üç farklı sektörde faaliyet gösteren markaların kurumsal iletişim müdürleri; iki farklı dijital halkla ilişkiler ajansının, birbirinden ayrı uzmanlıklara sahip 4 çalışanı; bir iletişim danışmanlığı şirketinin 3 uzmanı ve iki farklı halkla ilişkiler ve iletişim ajansının yöneticileri olmak üzere toplam 12 görüşme yapılmıştır. Amaçlandığı üzere, farklı sektörlerde ve birbirinden ayrı pozisyonlarda çalışmakta olan uzmanlar ile derinlemesine mülakatlar yürütülmüştür.

3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırılan konu ile ilgili genel olarak sınırlı bilginin bulunduğu ya da neredeyse hiçbir bilgiye sahip olunmayan keşfedici araştırmalarda, kalitatif araştırma yöntemlerinin kullanılmasının daha uygun olduğu aktarılmaktadır (Kurtuluş, 2010: 19). Bu çalışmada, kalitatif bir araştırma yöntemi olan, belirli bir konu hakkında katılımcıların duygularını, bakış açısını ve perspektifini derinlemesine keşfetmeyi amaçlayan ‘derinlemesine mülakat/görüşme’ yönteminden faydalanılmıştır (Baş ve Akturan, 2017: 113). Özellikle katılımcıların kişisel görüşlerinin önem kazandığı konularda tercih edilen keşif odaklı bir yöntem olan derinlemesine mülakatlar (Baş ve Akturan, 2017: 113), bireylerle detaylı bir şekilde birebir görüşmeler yapılması durumunda ortaya çıkmaktadır (Gegez, 2010: 53). Odak grup çalışmalarından farklı olarak, konunun derinlemesine iç yüzünün ele alınabildiği derinlemesine mülakat yönteminin (Kurtuluş, 2010: 46), daha detaylı ve daha fazla bilgi çıkarıcı işleve sahip olduğu söylenebilir (Gegez, 2010: 54).

İş adamları gibi özel gruplarla çalışılmasında önemli avantajlar sağlayan, karmaşık ve teknik konuların tartışılabildiği derinlemesine mülakat yönteminde (Gegez, 2010: 54-55), araştırılan konu ya da başlık ile ilgili uzman görüşüne yer verilmesi, sektörün ve konunun derinlemesine anlaşılması amaçlanmaktadır (Kurtuluş, 2010: 45). Derinlemesine mülakat yönteminde kaynak, verilerin kalitesini belirleyecek temel unsuru oluşturmaktadır. Bu nedenle; görüşme yapılacak kişilerin, araştırma yapılacak konunun uzmanı olmaları ya da o konuda karar verici konumunda olmaları beklenmektedir (Baş ve Akturan, 2017: 113).

Derinlemesine mülakatın süresi ile ilgili bazı kaynaklarda her bir oturumun 30-120 dakika arasında sürmesi gerektiği belirtilirken (Gegez, 2010: 53; Kurtuluş, 2010: 46), başka kaynaklarda görüşme süresinin 45-90 dakika arasında değişebildiği ifade edilmiştir (Baş ve Akturan, 2017: 117; Seidman 2006’dan aktaran Seggie ve Bayyurt, 2017: 196). Bu çerçevede, görüşme gerçekleştirilecek kişilerin sorulara aynı dikkat ve özenle cevap verebilmeleri için, görüşme süreleri 30-60 dakika olarak planlanmıştır.

3.3.3. Araştırma Sorularının Belirlenmesi

İkincil kaynak taraması neticesinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme soruları, derinlemesine mülakatlarda kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken dikkat gösterilen hususlar şu şekilde verilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 136-145):

- Kolay anlaşılabilir sorular oluşturulması,
- Spesifik sorular hazırlanması,
- Açık uçlu sorular sorulması,
- Yönlendirici sorulardan kaçınılması,
- Çok boyutlu soru sormaktan kaçınılması,
- Alternatif sorular hazırlanması,
- Soruların mantıklı bir biçimde düzenlenmesi.

Görüşme soruları, ‘Funnel – Huni Yöntemi’ olarak adlandırılan genelden özele takip eden bir sıra içerisinde düzenlenmiştir. Huni yöntemi, görüşmelerde geniş ve açık başlangıç, dar ve kontrollü bitiriş yapılmasına imkan tanımaktadır. Bu yöntem, görüşmenin erken aşamasında katılımcının konuyla ilgili genel bakış açısının ortaya konmasına, sonraki aşamalarda ise spesifik cevapların alınmasına olanak sağlamaktadır (Morgan, 1997: 41). Huni yöntemi, odak grup görüşmeleri ya da birebir derinlemesine mülakatlarda kullanılabilecek etkin ve etkili bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (researchdesignreview.com).

3.3.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntem

Kalitatif veri analizi, kantitatif araştırmalarda olduğu gibi sınırları tam anlamıyla belirgin ve standart aşamaları olan bir süreç olmadığından, her kalitatif çalışma yeni bir analiz süreci gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 358). Bu çalışmada, araştırma soruları çerçevesinde önceden belirlenen başlıklara göre verilerin özetlendiği ve yorumlandığı ‘Betimsel Analiz’ yönteminden faydalanılmıştır. Veriler, araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme sürecinde yöneltilen sorular dikkate alınarak da sunulabilmektedir. Bu yöntemde, görüşme yapılan kişilerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilmektedir. Bu tür bir analiz sürecinde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir

şekilde aktarılmasıdır. Bunun için öncelikle elde edilen veriler sistematik ve açık bir biçimde betimlenir, ardından bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden – sonuç ilişkileri incelenir, böylece bir takım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239-240). Tez araştırmasında takip edilen, betimsel analizin dört aşaması şu şekilde verilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 240):

1. *Betimsel analiz için çerçeve oluşturulması:* Araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşme sürecinde faydalanılan sorulardan yola çıkılarak, veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeve dikkate alınarak, verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenir.
2. *Tematik çerçeve doğrultusunda verilerin işlenmesi:* Oluşturulan çerçeveye göre veriler okunur ve düzenlenir. Bu aşamada, veriler tanımlama amacıyla seçilir, anlamlı ve mantıklı şekilde bir araya getirilir, çerçeve dışarısında kalan veriler ayrılır ve sonuçların yazılmasında istifade edilecek doğrudan alıntılar seçilir.
3. *Bulguların tanımlanması:* Son aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla çalışma desteklenir.
4. *Bulguların yorumlanması:* Elde edilen bulguların açıklanmasına, ilişkilendirilmesine ve anlamlandırılmasına yer verilir.

3.4. Araştırma Bulgularının Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, saha araştırması neticesinde elde edilen verilerin karşılaştırmalı olarak analizine yer verilecektir. ‘Kurumsal iletişim müdürleri’, ‘dijital halkla ilişkiler ajansı çalışanları’, ‘iletişim danışmanlığı ajansı çalışanları’ ve ‘halkla ilişkiler ve iletişim ajansı yöneticileri’ ile gerçekleştirilen görüşmeler, keşifsel araştırmanın önceden belirlenen ‘sosyal medya ve kriz iletişimi yönetimi’, ‘sosyal medya ve yalan haberler’ ve ‘yalan haberler karşısında sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi’ başlıkları çerçevesinde analiz edilmiştir.

Tablo 3.2: Derinlemesine Mülakat Katılımcılarına İlişkin Bilgiler

<i>Derinlemesine Mülakatlar</i>	<i>Uzman Katılımcı</i>	<i>Unvan</i>	<i>Sektörel Tecrübe</i>
“Havacılık Sektörü”	Katılımcı 1	Kurumsal İletişim Müdürü	20 yıl ve üzeri
“Tüketim Ürünleri Sektörü”	Katılımcı 2	Kurumsal İletişim Müdürü	15 yıl
---	Katılımcı 3	Kurumsal İletişim Müdürü	11 yıl
Dijital Halkla İlişkiler Ajansı	Katılımcı 4	Veri Analiz Direktörü	8 yıl
	Katılımcı 5	Medya Direktörü	10 yıl
Dijital Halkla İlişkiler Ajansı	Katılımcı 6	Sosyal Medya Uzmanı	7 yıl
	Katılımcı 7	Ürün Uzmanı	3 yıl
İletişim Danışmanlığı Şirketi	Katılımcı 8	Yardımcı Danışman	8 yıl
	Katılımcı 9	Yardımcı Danışman	5 yıl
	Katılımcı 10	Yardımcı Danışman/ Dijital Marka Yöneticisi	9 yıl
Halkla İlişkiler ve İletişim Ajansı	Katılımcı 11	Marka Yöneticisi	5 yıl
Halkla İlişkiler ve İletişim Ajansı	Katılımcı 12	Kurucu Ortak – İletişim Uzmanı	Yaklaşık 20 yıl

Havacılık sektöründe çalışmakta olan Kurumsal İletişim Müdürü ile 18 Temmuz 2019 tarihinde 45 dakika süren bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Kendisinin izniyle görüşme esnasında ses kaydı alınmıştır. Tüketim ürünleri sektöründeki bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü ile 30 Eylül 2019 tarihinde yapılan görüşme 45 dakika sürmüştür. Kendileri, şirket politikaları gereği görüşme esnasında ses kaydı alınmasına izin vermemiştir. Bu nedenle, söz konusu görüşmede not tutularak veriler toplanmıştır. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü ile 25 Kasım 2019 tarihinde 30 dakika süren bir görüşme yapılmıştır. Kendilerinin izni ile görüşme esnasında ses kaydı alınmıştır. İki dijital halkla ilişkiler ajansında, farklı alanlarda uzmanlıkları bulunan 4 kişi ile 22 Temmuz 2019 ve 26 Temmuz 2019 tarihlerinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her iki ajansta yapılan dört görüşmede de ses kaydı alınmasına izin verilmediği için not tutularak veriler toplanmıştır. Her bir görüşme 30-40 dakika

aralığında sürmüştür. Bir iletişim danışmanlığı şirketinde, farklı alanlarda uzmanlıkları bulunan 3 kişi ile 09 Ağustos 2019 tarihinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların izinleri ile görüşmeler sırasında ses kaydı alınmıştır. Görüşmeler, 30-40 dakika aralığında sürmüştür. Bir halkla ilişkiler ve iletişim ajansının Marka Yöneticisi ile 01 Ekim 2019 tarihinde yapılan görüşme 40 dakika sürmüştür. Kendilerinin izni ile görüşme esnasında ses kaydı alınmıştır. Bir diğer halkla ilişkiler ve iletişim ajansının Kurucu Ortağı ile 18 Kasım 2019 tarihinde 30 dakika süren bir görüşme yapılmıştır. Kendilerinin izni ile görüşme sırasında ses kaydı alınmıştır. Her bir derinlemesine mülakat yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.2’de, derinlemesine mülakatların yapıldığı katılımcıların bilgileri ve verilerin analizi sırasında nasıl adlandırılacakları yer almaktadır. Görüşme yapılan katılımcıların büyük bölümünün isimlerinin gizli tutulmasını istemeleri üzerine, hiçbir katılımcının ismi çalışmada paylaşılmamıştır.

3.4.1. Sosyal Medya ve Kriz İletişimi Yönetimi

Bu başlık altında yöneltilen sorular neticesinde; sosyal medya ile birlikte kriz iletişimde değişen hususlar, krizlerin çıkmasında ve yönetilmesinde sosyal medyanın oynadığı rol, kurumsal sosyal medya hesaplarının bulunmasının ve etkin kullanımının önemi ve anlık sosyal medya takibinin gerekliliği üzerinde durulduğu görülmektedir.

Havacılık sektöründe 11 yıldır Kurumsal İletişim Müdürlüğü görevini yürüten *Katılımcı-1*, ‘Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü’ biriminin, 10-15 yıl öncesinde şirketlerin departman isimlerinde değişikliğe gidilmesiyle ‘Kurumsal İletişim’ olarak adlandırıldığını, sosyal medyanın önceleri görev tanımlarında bulunmadığını belirterek;

“Sosyal medya, kurumsal iletişim departmanlarının içerisinde artık son 4-5 yıldır yer almaya başladı. Şu anda bizim görev tanımımızın en önemli başlıklarından bir tanesi ‘sosyal medya yönetimi’. Sosyal medya yönetimi ile beraber yine aynı dönem, özellikle son 2-3 yılda ‘kriz iletişimi ve kriz yönetimi’ giderek önem kazanmaya başladı”

şeklinde sosyal medya ve kriz iletişimi yönetimi konularının son yıllarda ajandalarındaki önemli yerine dikkat çekmiştir. Sosyal medya ve kriz iletişimi yönetimi konularının iç içe bulunduğunu ifade eden *Katılımcı-1*;

“Sosyal medya geliştikçe, sosyal medya kullanımı hem bireyler bazında hem de kurumlar bazında arttıkça, kriz sayısı ve kriz yönetimi bizim gündemimizde daha yoğun yer almaya başladı”

diyerek sosyal medya kullanımında yaşanan artışa bağlı olarak, krizlerin ve dolayısıyla kriz yönetiminin odaklarında yer almaya başladığını aktarmıştır.

Sosyal medyanın bizatihi kendi içerisinde ve doğasında krizin yer aldığını belirten bir dijital halkla ilişkiler ajansındaki Sosyal Medya Uzmanı *Katılımcı-6*, özellikle sosyal medya kullanımının artmasıyla birlikte, krizlerin markalar için her zaman karşı karşıya kalınabilecek bir durum olduğunu dile getirmiştir. *Katılımcı-6*, markalar özelinde negatif deneyimlerin, pozitif deneyimlere göre sosyal medyada daha sık paylaşıldığının, müşteri algısı üzerine yapılan araştırmaların da bu savı desteklediğinin altını çizmiştir.

Krizlerin, tüm sektörler için önemli olduğunu dile getiren *Katılımcı-1*, sosyal medyanın 7/24 yaşadığını, diğer sektörlerden farklı olarak havacılık sektörünün de 7/24 dinamik olduğunu belirterek;

“Havacılık sektörü özelinde konuşmak gerekirse, sabah kalktığınızda nasıl bir krizle karşılaşacağınızı, hakkınızda doğru ya da yanlış ne gibi bir haber çıkacağını, paylaşım yapılacağını bilemiyorsunuz. O yüzden bizim gibi hizmet sektöründe var olan işletmeler için söylemek gerekirse, bazen risk daha fazla olabiliyor”

şeklinde sektörel anlamda kriz yönetiminin neden önem taşıdığını ortaya koymuştur.

İletişimin ciddi bir uzmanlık gerektirdiğini belirten *Katılımcı-2*, olası riskleri öngörebilmekte tecrübenin çok önemli bir yere sahip olduğunu aktarmıştır. Kriz yönetimi konusunda, kurumsal iletişim uzmanının sahip olduğu tecrübe kadar, bir diğer önemli hususun birlikte çalışılan ortaklar olduğu *Katılımcı-1* tarafından ifade edilmiştir. Bu anlamda, olası bir krizin beraber yönetileceği, ‘medya iletişimi ve

halkla ilişkiler’ ve ‘sosyal medya/dijital yönetim’ tarafında yer alan ortakların, kriz yönetimi tecrübelerinin ve refleks hızlarının önemine dikkat çekilmiştir. Eskiden medyadaki etkinlik ya da içerik üretimi konusundaki yetkinlik önemli iken artık kriz yönetimi konusundaki becerilerin ve tecrübelerin ön planda olduğu vurgulanmıştır.

‘*Sosyal medyanın, krizlerin çıkmasını ve yayılmasını ya da yönetilmesini ne anlamda etkilediği söylenebilir*’ şeklinde yöneltilen soruya katılımcıların farklı cevaplar verdikleri görülmektedir. Sosyal medyanın; krizlerin çıkmasında, yayılmasında ve yönetilmesinde olumlu, olumsuz ve her iki durumu da içerisinde barındıran etkileri olduğu yönündeki katılımcı görüşleri karşılaştırmalı olarak verilecektir.

Sosyal medya öncesi dönemde yaşanan ilk dijital krizlerden birini ele alan Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*; bir marka ile ilgili dijital ortamda yayılan yalan haberin, krizin yaşandığı tarihte internet kullanıcılarının yarısından fazlasına ulaştığını belirterek, aynı olayın bugün olması halinde nasıl yayılabileceği ile ilgili görüşünü;

“Büyük ihtimalle yayılım hızı daha fazla ama etkisi daha düşük olurdu. Çünkü sosyal medya tüketimi çok hızlandırdı. Bir bilginin şu anda geçerliliği maksimum üç gün, üçüncü günden sonra zayıflayıp kayboluyor”

şeklinde aktarmıştır. *Katılımcı-3*; sosyal medyanın olmayışının o dönem için büyük bir dezavantaj olduğunu zira markanın, yalan haberin yayıldığı mecradan sesini duyuramadığını değerlendirirken; aynı vakaya değinen halkla ilişkiler ve iletişim ajansının yöneticisi *Katılımcı-12* ise, yalan habere kaynaklanan söz konusu kriz günümüzde yaşansaydı, sosyal medya ile etkisinin kat kat fazla olacağını dile getirmiştir.

Bir iletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-9*, bir mecra gözüyle baktığını belirttiği sosyal medyanın, ajans ve krizi yaşayan için artı yönünün bulunduğunu;

“Sosyal medya alanının sınırları belli olduğu için krizin seyrini, neler olduğunu ‘monitoring’ ile anında görebiliyorsun. Marka, kimlerin etkilendiğini görerek pozisyon alabiliyor. Sosyal medyada kimlerin konuyu birebir gördüğü bilinmese de etkileşim alanı ve boyutu anlaşılabilir, bu sayede ölçümlenebiliyor”

şeklinde açıklamıştır. Ancak sosyal medyada patlayacak bir krizin, markayı ülkeden çıkaracak kadar büyüyebileceğinin, bu anlamda, artısı kadar eksisi de bulunan bir mecra olduğunun altını çizmiştir. *Katılımcı-1* de sosyal medyanın hem krizleri hem de krizlerin çözümünü içerisinde barındırdığını belirtmiştir. Halkla ilişkiler ve iletişim ajansında Marka Yöneticisi olan *Katılımcı-11*; zaman ve mekan kavramlarını ortadan kaldıran bir yapı olarak addettiği sosyal medyanın ‘hızı’ ciddi anlamda değiştirdiğini ve krizlerin yayılmasında ve yönetilmesinde olumlu ve olumsuz yanlarından bahsedilebileceğini dile getirmiştir. Aynı şekilde, tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü olan *Katılımcı 2*; sosyal medyanın, ‘krizlerin yayılmasını ve derinleşmesini hızlandırıcı’ ve ‘kriz iletişimi yönetimini kolaylaştırıcı’ şeklindeki iki türlü etkisinden de bahsedilebileceğini ifade etmiştir. Günümüz dünyasında iletişim risklerinin arttığını ekleyen *Katılımcı-2*;

“Sosyal medya ile birlikte ‘bilmenin’ getirdiği kriz ihtimalinde artış yaşandı. Çok fazla bilgi ve konuşmak için çokça fazla platform oluşu, kriz ihtimalini arttırdı”

diyerek, enformasyon bolluğunun ve artan dijital platformların, kurumsal anlamda krizle karşılaşılması ihtimalini arttırdığına da dikkat çekmiştir. Halkla ilişkiler ve iletişim ajansının yöneticisi *Katılımcı-12*, bilgi kirliliği bir kere yayılmaya başladığında, önünün alınmasının oldukça güç olduğunu, bu bakımdan kendilerini zorlayan bir konu olduğunu aktarmıştır.

İletişim danışmanlığı şirketinin bir diğer Yardımcı Danışmanı *Katılımcı-10*, sosyal medyanın ‘krizlerin çıkmasına oldukça etkisi bulunduğu’ yönünde görüşünü ifade etmiştir. *Katılımcı-12*; krizlerin çıkışı ve yayılması bakımından sosyal medyanın, markalar açısından krizlerin yönetilmesini zorlaştırıcı etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Dijital halkla ilişkiler ajansında Ürün Uzmanı olan *Katılımcı-7* de sosyal medya kullanıcılarının bir bütün halinde hareket etme eğiliminde

olabildiklerini, Y kuşağının özelliklerinden birinin de bu olduğunu, bu durumun krizlerin ‘çıkmasını’ kolaylaştırdığını belirtmiştir.

Bu görüşlerin aksine sosyal medyanın, krizlerin ‘yönetilmesini’ kolaylaştırdığını ifade eden dijital halkla ilişkiler ajansında Marka Direktörü olan *Katılımcı-5*’in, bu konuda dikkat çektiği başlıklar şu şekilde verilebilir:

- *Sosyal medya, markanın içinde bulunduğu bir krizden haberi olmasına imkan tanıyor. Önceleri, markalar bir kriz içerisinde olduklarını dahi bilemiyorlardı.*
- *Sosyal medya, yaşadıkları bir krizle ilgili markaların otomatik bilgi almalarını sağlıyor.*
- *Sosyal medyada resmi hesaplarının bulunması sayesinde markalar, krize hızla cevap verebilecekleri bir iletişim kanalına sahip oldular.*
- *Sosyal medya hesapları, yaşanan bir krizle ilgili doğrudan hedef kitleye ulaşılması ve açıklama yapılması imkanını tanıyor.*

Katılımcı-9’a benzer bir yaklaşımla aynı şirkette çalışan Yardımcı Danışman *Katılımcı-8*, sosyal medyada, markaların yaşadığı bir krize verilen anlık ve hızlı tepkilerin gözlemlenebildiğini, bu anlamda televizyon ve yazılı basından farklı olarak tepkilerin hemen fark edilebildiğini, bu durumun kriz büyümeden müdahalede bulunulmasına imkan verdiğini aktarmaktadır.

Katılımcı-1, iletişim sektöründeki tecrübelerine dayanarak, 10 yıl öncesine kadar kurumsal iletişim birimi olarak, krizleri ağırlıklı olarak yazılı basında yürüttüklerini, bu durumun yalan haber için de geçerli olduğunu ancak sosyal medya ile birlikte kriz yönetimi sürecinin tamamıyla değiştiğini belirterek;

“Çıkan bir takım gerçek dışı ya da tam olarak gerçek olmayan haberler, şirketler hakkında bir takım iddialar vesaire, bizim odağımızı hep yazılı basına kaydırıyordu. Televizyon da aynı şekildeydi. Yani geleneksel medya, kriz iletişiminin odağındaydı. Ama bugün artık tabiri caizse yazılı medyada çıkanları çok da fazla kale alan yok. Her şey dijitalde çünkü çok hızlı bir mecradan bahsediyoruz”

şeklinde duruma açıklık getirmiştir.

Kriz iletişiminde sosyal medyanın önemini bir vaka ile açıklayan *Katılımcı-5*'in aktardıkları ise, “kurumsal sosyal medya hesaplarının bulunmasının önemini” gözler önüne sermektedir. 2009 yılında uluslararası bir havayoluyla uçuşu sırasında gitarı kırılan bir müzisyenin, yaşadığı sorun ile ilgili bir yetkiliye ulaşamayınca bir şarkı yazdığını ve bütün süreci anlattığı bir klip çekerek YouTube’a yüklediğini, videonun yaklaşık 20 milyon kişi tarafından izlendiğini açıklayan *Katılımcı-5*; havayolu şirketinin bu tarihte sosyal medya hesabı bulunmayışının yol açtığı iki önemli noktayı şu şekilde aktarmıştır:

- *Şirketin bir kriz içerisinde olduğu çok geç fark edildi.*
- *Krizin fark edilmesinin ardından sosyal medyadan yanıt verilemediği için bu konuyu bilmeyenlere de duyurmuş oldular.*

“Doğru zamanda, doğru mecradan kriz yönetilemedi” diyerek durumu özetleyen *Katılımcı-5*, şirketin itibar anlamında milyonlarca dolar zarara uğradığına dikkat çekmiştir. *Katılımcı-5*, şirketlerin sosyal medyada bulunmalarının önemini vurgulayarak;

“Sorun aşamasında müdahale edebilmek için, sosyal medyada bulunulmalıydı öncelikle. Durum kabul edilmeli ve özür dilenmeliydi. Müşterinin sorununa çözüm getirilmeli, ihmali olanlar cezalandırılmalıydı”

şeklinde krizin nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklamıştır.

Benzer bir yaklaşımla *Katılımcı-10* da, kurumsal olarak sosyal medyada yer alınmadığı takdirde, buradan çıkacak ve yayılacak bir krize müdahale edilemeyeceğine dikkat çekerek;

“Sosyal medyada varlığınız bulunmadığı takdirde, sosyal mecralarda yaşanan bir kriz esnasında sesinizi duyurmanız güçleşecektir”

şeklinde açıklamada bulunmuştur. Yine, tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü olan *Katılımcı-2*, kurumların olası bir krizi ya da haklarındaki olumlu haberleri konuşabilecekleri kurumsal sosyal medya hesaplarının olması gerektiğini belirtmiştir.

Kurumsal olarak sosyal medyanın içerisinde yer alınmasının yanı sıra, “*sosyal medyanın profesyonel anlamda her daim takip edilmesinin*” arz ettiği önem, birçok katılımcı tarafından dile getirilen bir husus olmuştur. *Katılımcı-6*, sosyal medyada markalar ile ilgili yorumların ve düşüncelerin takibi için ‘izleme araçları - monitoring tool’ kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kendilerinin de izleme araçlarından faydalandıklarını ve hizmet verilen müşterilerle ilgili sosyal medya takibinin yapıldığını belirten *Katılımcı-6*, bu araçların kullanılmasının sağladığı faydaları şu şekilde aktarmıştır:

- *Krizlerin öngörülebilmesi,*
- *Yeni bir ürün lansmanı vb. sonrasında tüketici algısının ne yönde geliştiğinin izlenebilmesi,*
- *Tüketicilerin geri bildirimleri ile gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi,*
- *Tüketicilerin tanınması imkanının elde edilmesi.*

Sosyal medyanın yakından takip edilmesinin önemi üzerinde, iki farklı dijital halkla ilişkiler ajansından Veri Direktörü *Katılımcı-4* ve Ürün Uzmanı *Katılımcı-7* de durmuştur. *Katılımcı-7*, çevrimiçi ortamların yazılımlar yoluyla izlenmesinin ve takibinin yapılmasının, müşteri şikayetlerinden haberdar olunmasını sağladığını, benzer yönde şikayetler artmaya başladığında müdahale edilmesi gerektiğini aksi halde, krizlerin yaşandığını dile getirmiştir. Sosyal medya takip araçlarının, erken aksiyon alınmasına ve proaktif bir yaklaşım benimsenmesine imkan tanıdığı bu anlamda, olası krizlerin önüne geçilmesinin kolaylaştığı ilave edilmiştir. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*; sosyal medya izlemesi için medya takip ve halkla ilişkiler ajanslarından destek aldıklarını, şirket içerisinde de özel bir takip mekanizması kurduklarını, her sabah tüm sosyal medya taranmış olarak ilgili bütün birimlere rapor gönderildiğini ve herhangi bir konuyu atlamamak için çapraz kontrol ile ilerlendiğini açıklamıştır. *Katılımcı-3*; kriz yönetiminin en önemli noktasının kriz öncesi dönemden başlayarak ‘kontrol’ yapılması ve bunun sürdürülmesi olduğunu vurgulamıştır. Halkla ilişkiler ve iletişim ajansının yöneticisi *Katılımcı-12*; sosyal medyanın yanı sıra, çevrimiçi haberlerin izlenmesinin ve 7/24 takibinin yapılmasının büyük önem taşıdığını zira ‘haber’in ve haber kaynaklı paylaşımların daha hızlı tepki gördüğünü vurgulamıştır. *Katılımcı-10* da yazılımlar vasıtasıyla sosyal medya takibinin sağladığı avantajlara değinerek, yazılımlardaki kimi eksikliklerin de giderilmesinin ardından, ileride ‘büyük verinin’ etkin bir

şekilde ölçümlenmesi ve analiz edilmesi ile kriz iletişimi stratejilerinin oluşturulmasında büyük yol alınacağını belirtmiştir.

3.4.2. Sosyal Medya ve Yalan Haberler

Söz konusu başlık altındaki sorulara verilen cevaplar neticesinde; sosyal medyadan yayılan yalan haberler ile ilgili getirilen düzenlemeler, ‘Sosyal Medya ve Kriz İletişimi Yönetimi’ başlığı altında katılımcıların değindiği ‘bilgi kirliliği’ ve ‘bilgi bolluğu’ konusunun devamı niteliğindeki sosyal medyada yer bulan iddiaların doğruluğunu teyit etmeden, araştırmadan ve sorgulamadan paylaşım yapılması ve bu noktada medya okuryazarlığının önemi, yalan haberlerin sosyal medyanın hangi mecralarından yayıldığı ve farklı mecralardan yayılan yalan haberlere cevap verilmesinde nasıl bir yol izlenebileceği hususlarının öne çıktığı görülmektedir.

Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*, sosyal medyanın kendi içerisinde geçirdiği dönüşümün üzerinde durarak; yakın zamana kadar sosyal medyanın krizleri ‘tetikleyen’ kaynak alan olduğunu zira sosyal medyada, özellikle yalan haber konusunda hiçbir denetimin ve hukuki yaptırımın bulunmadığını, kişisel olarak şikayetin yapılabildiğini ancak bunun da bir firma tarafından mümkün olmadığını açıklamıştır. *Katılımcı-3*; sosyal medya mecralarının kendi yaşamış oldukları krizlerin, yalan haber konusunda duyarlılık geliştirmelerini sağladığını ve yalan habere karşı sosyal medyada hukuki bir zemin oluşturulduğunu belirtmiştir. *Katılımcı-3*; bu sayede, Facebook’ta yayılan bir paylaşım ile ilgili firma olarak ‘yalan haber’ ihbarında bulunulabildiğini, bunun hukuki olarak doğrudan dikkate alındığını ve gerçekçe gösterildiği takdirde yalan haberin mecradan kaldırıldığını ve bunun oldukça önemli bir gelişme olduğunu ifade etmiştir.

Havacılık sektöründe yalan haberle karşı karşıya kalınabildiğini, zaman zaman bu gibi durumları yaşadıklarını ifade eden sektörde Kurumsal İletişim Müdürü olan *Katılımcı-1*, sosyal medyada, bilginin teyit edilmeden paylaşılmasının yol açtığı durumu;

“Sosyal medyada, insanlar bilgiyi teyit etmeden hemen paylaşabiliyorlar. Teyide açık bir takım konular çok çabuk ve hızla yayılabiliyor. Siz

gerçeği açıkladığınız zaman da ne yazık ki gerçek, iddia kadar hızlı geri dönmüyor”

şeklinde açıklayarak, bu durumun günümüzde kamudan özele, bireylerden kurumlara herkesin sorunu olduğunu eklemiştir. Bir hizmetten memnun kalınmadığı vakit, fotoğraf çekerek ya da başka bir fotoğrafın altına yorum yazıp paylaşım yapılarak, teyide muhtaç konuların sosyal medya ile hızla yayıldığı ifade edilmiştir. Havacılık sektörü özelinde;

“Yolcu-müşteri dediğimiz kısımda bazen sinirlenen, burada bir şeye kızan bir yolcu, bir fotoğrafı kurgulayarak ya da yoruma açık bir fotoğrafın altına farklı bir şekilde yorum yaparak, ‘saatlerdir uçak kalkmıyor, halen uçağın içerisinde bekliyoruz, bir saattir bagajı alamıyoruz’ diye paylaşım yapabiliyor”

şeklinde konu açıklanmış, bu tip yalan haberler konusunda daha tecrübeli ve deneyim sahibi oldukları için sorun aşamasında hemen müdahalede bulunabildikleri belirtilmiştir. Burada, birlikte çalışılan sosyal medya/dijital ajansın ve halkla ilişkiler ajansının önemi tekrar vurgulanmıştır.

Katılımcı-1, İstanbul Havalimanı ile ilgili paylaşılan yalan haberlere değinerek, sosyal medyanın ‘kontrol dışı’ bir alan olduğunu belirtmektedir:

“Meksika’daki bir havalimanının sel basma görüntüsü, ‘İstanbul Havalimanını şu anda sel basıyor’ diye paylaşıldı. Keza, test aşamasında yangın söndürme sisteminin çalışmasını çekip ondan sonra ‘terminali su bastı, yağmurda her tarafı su götürüyor’ gibi, bir çukurun fotoğrafını paylaşp, ‘pistte göçük/çukur var’ gibi paylaşımlar yapıldı”.

Bir iletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-9* ise sosyal medyada yalan haberlerin dolaştığını ancak burada da güçlü bir ‘kontrol mekanizması’ bulunduğunu;

“Bir milyon kişiye yalan haber yaptırılırsa onun ortaya çıkma ihtimali ile iki kişiye yaptırılması arasında çok fark var, bir milyonda yalan daha

kolay ortaya çıkar. Çünkü insanlar ne olduğunu daha çok merak edip araştıracaktır”

şeklinde ifade etmiştir.

‘Yalan haberler, sosyal medyanın hangi mecrasından daha çok yayılıyor ya da hangi mecranın bu anlamda krizlerin derinleşmesine etkide bulunduğu söylenebilir’ şeklinde yöneltilen soruya benzer cevaplar verildiği görülmektedir.

Dijital halkla ilişkiler ajansında Veri Direktörü olan *Katılımcı-4*, sosyal medyada krizlerin yayılmasında Twitter’ın ilk sırada yer aldığını, diğer mecraların kişisel deneyimleri karşılamak, beklenti ve kişisel zevkler üzerinden iletişim kurmak için kullanıldığını, Twitter’da ise gündemde ne olduğunun takip edildiğini ifade etmiştir. Farklı halkla ilişkiler ve iletişim ajansında çalışan *Katılımcı-11* ve *Katılımcı-12*’nin benzer bir yaklaşıma sahip oldukları görülmektedir. *Katılımcı-12*; bu konunun farklı markalar için farklı eğilimler gösteren bir durum olduğunu ancak haber tartışılan alan ağırlıklı olarak Twitter olduğundan, çoğu marka için en sıkıntılı mecranın Twitter olduğunu, Instagram gibi diğer mecraların halen yaşam tarzı kalmaya devam ettiğini aktarmıştır. *Katılımcı-11*, Instagram’ın yaşam tarzı odaklı mecra olduğunu ancak Twitter’da yayılan bir yalan haberin geleneksel medyada da yer bulabileceğini belirtmiştir. *Katılımcı-11*; haber almak, haber yaymak ve görüş beyan etmek aynı zamanda, manipülasyon yapmak ve farklı bir gündem yaratmak için Twitter’ın çok fazla kullanıldığını, yalan haberlerin yayılmasında kullanılan mecralardan birinin Twitter olduğunu açıklamıştır. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*; Twitter’da yayılımın hızlı olması ve özgün içeriklerin ağırlıkta olmasıyla, yalan haber konusunda firmaları zorladığını belirtmiştir. *Katılımcı-4* ile aynı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışan Medya Direktörü *Katılımcı-5*, ‘etiketleme’ ile yalan haberlerin Twitter’da hızla yayılabildiğini dile getirmiştir.

Farklı bir dijital halkla ilişkiler ajansında Sosyal Medya Uzmanı olan *Katılımcı-6*, bu durumun dönemsel popüleriteye oldukça bağlı olduğunu, 2013 sonrasında popüler olmaya başlayan Twitter’da manipülasyonların çok sık yapılabildiğini belirtmiştir. *Katılımcı-6* ile aynı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışan Ürün Uzmanı *Katılımcı-7*, Twitter’da anında hesap açılıp, hızla yalan haberlerin dolaşıma girebildiğini, YouTube’da da yanlış içerikli videoların söz

konusu olabildiğini ifade etmiştir. *Katılımcı-7*, forum ve sözlüklerin, Twitter’a göre daha ‘korunaklı’ platformlar olduğunu, buradaki kişilerin sosyal medya dışında gerçek hayatta da görüştükleri için anonim kimliklerinin Twitter’dan farklılık arz ettiğini eklemiştir. *Katılımcı-9* da Türkiye’de yaygın şekilde kullanılan Twitter’ın, hiç kimsenin göz ardı edemeyeceği bir platform olduğunu vurgulamıştır.

Havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü olan *Katılımcı-1*, Twitter ve Facebook’un yanı sıra YouTube’un da es geçilmemesi gerektiğini, zira YouTube’da çok fazla ‘fake’ videonun yer alabildiğini ve zor durumda bırakıcı iddialarda bulunulabildiğini belirtilerek, yaşanan bir tecrübeyi şu şekilde aktarmıştır:

“Youtube’da sokakta röportajlar yapan biri, ulaşım servisleriyle ilgili, 2-3 kişi bulmuş sanki onlar yolcuymuş gibi röportaj yapmış ‘yolcular şöyle perişan’ diye. Şimdi bu mesela tamamen doğruluk payı olmayan bir şeydi. Youtube’da baktığınız zaman bazen bu tip görüntülerle karşılaşabiliyorsunuz. Çünkü artık herkes muhabir, herkes televizyoncu”.

Burada, sosyal medyada kolaylıkla içerik üretilmesine ve doğruluğu sorgulanmadan hızla paylaşım yapılmasına da dikkat çekildiği görülmektedir. *Katılımcı-1*, özellikle video yoluyla doğruluğu olmayan bir paylaşım yapıldıktan sonra, konunun aslının iletilmesinin çok kolay olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcı-6, yalan haberlere inanılmasında ve sorgulanmadan yayılmasında ‘medya okuryazarlığının’ önemli bir faktör olduğunu belirterek, “okuyucu olarak, haberin kaynağına ulaşılması ve sorgulama yapılması yani bir süzgeçten geçirilmesi gerekli” şeklindeki düşüncesini aktarmıştır. Benzer şekilde, iletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman *Katılımcı-8* de yalan haberlere karşı bilgi düzeyi, sorgulama yetisi ve medya okuryazarlığının önemine vurgu yapmaktadır. Geçtiğimiz sekiz yıl boyunca ciddi gıda krizlerini yönettiğini belirten *Katılımcı-8*;

“Gıdanın ambalajında yer alan Latince bir kelimedenden dolayı - kimya ya da biyoloji terimleri nedeniyle Latince isimler olabiliyor - ‘bu ürünün içerisinde şu varmış’ diyerek sosyal medyaya yayılıyor. Bakanlık ve Gıda

Kodeksi tarafından izinli bir madde, sadece yabancı isimde olduğu için ‘gıdanın içerisine ilaç konuluyor’ deniliyor”

şeklinde bilgiyi araştırma ve sorgulama eksikliğinin, yalan haberlerin yayılmasında etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü olan *Katılımcı-3*; yalan haberin yayılmasına bilgisizliğin neden olduğunu fakat bilgisizliğin sadece ‘yayılmanın’ temeli olabileceğini, yalan haberlerin çıkışının ise bilgisizlikten ziyade genellikle bir art niyet taşıdığını belirtmiştir.

Yalan haberlerin; Twitter, whatsapp vd. gibi sosyal medyada her mecradan yayılabileceğini ifade eden tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü olan *Katılımcı-2*’nin;

“Herkesin eksperi olmadığı bir konuda konuşma temayülüne sahip oluşu, birinden duyulanın kendi bilgisi gibi aktarılması, medyadan önce yakın çevrenin – arkadaş, akraba vd. söylediklerinin dikkate alınması ve bunlara inanılması, yalan haberlerin yayılmasını tetikliyor”

şeklindeki aktarımının, diğer katılımcıların ifade ettiği araştırmadan ve sorgulamadan paylaşım yapılması konusunun yanı sıra ‘yankı fanusu’ etkisine dikkat çektiği söylenebilir.

‘Yalan haberlere cevap verilmesinde kullanılabilecek öncelikli iletişim kanalları hangileridir, bu konuda nasıl bir yol izlenmelidir’ sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında; katılımcıların büyük bölümünün, yalan haberin yayıldığı mecradan cevap verilmesi konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Aynı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışan *Katılımcı-4* ve *Katılımcı-5*, yalan habere kesinlikle yayıldığı kaynaktan cevap verilmesi gerektiğini, aksi halde konudan haberi olmayanların da sürece dahil olacaklarını vurgulamışlardır. İletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-10* da;

“Kriz iletişiminin birinci maddesi, ‘kriz nereden geliyorsa o kanaldan müdahale edilmelidir’. Bu tartışmaya açık bir konu değil”

diyerek, yalan habere hangi mecradan cevap verilmesi gerektiğini net bir şekilde ortaya koymuştur. *Katılımcı-10* ile aynı iletişim danışmanlığı şirketinde çalışan

Katılımcı-8 ve Katılımcı-9'un de benzer düşünceleri paylaştığı belirtilmelidir. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü Katılımcı-3; krizin boyutuna ve yayılımına bağlı olmakla birlikte, ilk etapta değerlendirilmesi gerekenin aynı mecradan yanıt verilmesi olduğunu dile getirmiştir. Yalan haber karşısında hangi iletişim kanalından cevap verileceğinin kurumsal iletişim stratejisine bağlı olduğunu belirten Katılımcı-2 ise; markaların ya da kurumların, yalan haber ile ilgili kendi kurumsal sitelerinde yer verecekleri açıklamaların uzantılarını, sosyal medya hesaplarından paylaşılmalı gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı-6, yalan haberle karşılaşıldığında, halkla ilişkiler ajansının ve marka iletişim danışmanlarının çok hızlı bir araya gelmeleri ve izlenecek yolla ilgili karar almaları gerektiğini belirterek;

“Sosyal medyanın yanı sıra eş zamanlı basın bülteni düzenlenmesi önemli. Krizin boyutu çok büyük ise, üst yönetimin canlı yayın yapması da gerekebilir” şeklinde bu konuda diğer uzmanlardan farklı bir yaklaşım sergilemiş, sosyal medyada ve geleneksel medyada iletişimin birlikte yürütülmesi gerektiğini eklemiştir.

Halkla ilişkiler ve iletişim ajansı yöneticisi *Katılımcı-12*; yalan haberden kaynaklanan bir sorun ve/veya kriz durumunda, gerekli açıklamanın hangi mecralarda yapılacağı ve paylaşılacağı ile ilgili takip ettikleri seyri şu şekilde aktarmıştır:

- *Sosyal medya ve online haber takibi ile kriz durumunun hemen tespit edilmesi,*
- *Öncelikle yalan haberin yayıldığı kaynak ile görüşülmesi ve işin doğrusunun anlatılması,*
- *Krizin boyutunun analiz edilmesi – ne şekilde ilerleyiş gösterdiği, sosyal medyadaki konuşmaların artışı vd.,*
- *Konu başka mecralara yayıldı ise, o mecralarda da açıklama ve düzeltme yapılması,*
- *Her markanın kriz seviyesini/boyutunu değerlendirme kriterleri farklı olup, buna göre, krizin belirli bir boyutun üzerine çıkması durumunda*

resmi bir açıklama yapılması ve bu açıklamanın kurumsal hesaplardan yayınlanması.

Halkla ilişkiler ve iletişim ajansında Marka Yöneticisi olan *Katılımcı-11*, yalan habere hangi kanaldan cevap verileceğinin faaliyet gösterilen sektöre, konunun içeriğine ve markanın stratejisine göre değişiklik arz edeceğini belirtmiştir. Markanın aktif olduğu sosyal medya mecralarından gerekli açıklamanın paylaşılabileceğini; yine de, yalan haberin yayıldığı mecra da cevap verme tonunu yükseltmenin ve daha fazla paylaşımda bulunmanın yerinde olacağını ifade etmiştir.

Havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-1*, kurumla ilgili sosyal medyadan yayılan bir yalan haberin yönetilmesinde şahsi kanaati gereği, krizin çıktığı mecra dan cevap verilmesinin her zaman daha mantıklı olduğunu ifade etmiştir. Halkla ilişkiler ajansının önerisi doğrultusunda kriz yönetimi konusunda karara vardıklarını belirten *Katılımcı-1*, fotoğraf üzerinden yapılan bir yalan haberin Twitter üzerinde kaldığını, kimi zaman kısmen de olsa Facebook'a da yayılabildiğini ancak video görüntüsü üzerinden dolaşıma giren bir yalan haberin yönetilmesinin daha zor olduğunu çünkü Instagram Story'lerine, Whatsapp gruplarına vb. görüntünün yayılabildiğini belirtmiştir. Whatsapp gruplarında yalan haberin ne kadar etkide bulunduğunun ya da yayıldığıının ise ölçülemediği ifade edilmiştir.

Marka ya da kurumla ilgili paylaşılan bir yalan haberin fark edilmemesi, müdahalede geç kalınması ya da görmezden gelinmesi halinde, durumun gitgide kötüleşeceği yönündeki görüşlerden farklı olarak *Katılımcı-10*, sosyal medyada bir marka ile ilgili yalan haberin dolaşıma girmesi durumunda; yalanın bir noktada yayılmasının kesileceğini ve paylaşılmasının aynı hızla devam edemeyeceğini, gerçeğin ve işin aslının bir müddet sonra ortaya çıkacağını, bu süre zarfında markanın zarar görebileceğini ancak hakkındaki iddialar yalan olduğu için kalıcı bir hasar alacağını düşünmediğini ifade etmiştir.

3.4.3. Yalan Haberler Karşısında Sosyal Medyada Kriz İletişimi Yönetimi

Bu başlık altında; sosyal medyada yayılan bir yalan haber ile ilgili nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, yalan haber ile karşılaşılması durumunda değerlendirilmesi gereken önemli noktaların neler olduğu, yalan habere cevap verme, müdahale etme veya suskun kalma kararının alınmasında yalan haberin yayıldığı ‘kaynağın’ ve ‘konusunun’ taşıdığı önem, yalan haber ve kriz iletişimi konusunda başvurulabilecek çözüm yolları, spesifik olarak yalan haber için kriz planı hazırlanmasının gerekli olup olmadığı, yalan haberler konusunda daha kırılgan ve hassas sektörlerin hangileri olduğu üzerinde durulmuştur.

İtibar yönetimini ve kriz iletişimini, bir bütünün iki parçası şeklinde tanımlayan ve kriz iletişimi yürütülmesinin sebeplerinden birinin itibarın korunması olduğunu vurgulayan havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-1* gibi dijital halkla ilişkiler ajansında Medya Direktörü olan *Katılımcı-5* de kriz ve itibar yönetimi konularının doğru anlaşılmasının ve profesyonel destek alınmasının günümüzde oldukça önemli olduğunun altını çizmiştir. *Katılımcı-5*, uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarının değerlendirme kriterinden birinin ‘krizlerin nasıl yönetildiği’ ile ilgili olduğunu, bu bağlamda çevrimiçi bir krize neden olan paylaşımların aksinin ispatlanmasının ve yalan olduğunun açıklanmasının oldukça önem arz ettiğini ifade etmiştir. Kredi derecelendirme kuruluşlarının yanı sıra uluslararası firmaların da bu konuda dikkat ettikleri başlıklar şu şekilde sıralanmıştır:

- *Kurumun yaşadığı/yaşamakta olduğu krizden haberdar olup olmadığı,*
- *Yalan haberden kaynaklı bir krizle karşı karşıya kalındığında ne gibi bir yol izlendiği,*
- *Yalan haberin aksini ispatlayarak, kamuoyuna gerekli bilgilendirmenin ve açıklamanın yapılıp yapılmadığı.*

Katılımcı-5; bir işletmenin veya markanın kriz yönetimi devralındığında, çevrimiçi ve çevrimdışı kriz yönetimi sürecinin işleyişini şu şekilde ifade etmiştir:

- *Potansiyel risklerin incelenmesinin ardından, faaliyet gösterilen sektörün dinamiklerine göre kriz senaryoları ve buna göre kriz planı hazırlanır.*
- *Analizlerin ardından risk ve kriz derecelendirmesi yapılır.*

- *Tüm çevrimiçi mecraların özel bir yazılımla eş zamanlı takibi yapılır. Bir konunun, her bir mecra da ne kadar paylaşıldığı, yayıldığı, kimler tarafından konuşulduğu izlenir.*
- *Paylaşılan konu veya içerik kriz potansiyeli barındırıyor ise marka durumdan haberdar edilir.*

Hizmet verdikleri bir şirketin yalan haberle karşılaşması durumunda *Katılımcı-5*; öncelikle haberi yayan kaynakla irtibata geçildiğini, paylaşımda bulunduğu konuyla ilgili nereden bilgi edindiği vb. konularda açıklama yapılmasının ve kendileriyle bunun paylaşılmasının istendiğini, aksi halde hukuki süreç başlattıklarını belirtmiştir. Burada, sosyal medyada dolaşıma giren bir yalan haberin erken aşamada fark edilmesinin ve yalan haberin yayıldığı kaynakla irtibat kurularak yanlış anlama varsa giderilmesi, bir kasıt söz konusu ise hukuki sürecin başlatılması, böylece sorun aşamasında müdahalede bulunulmasının önemi üzerinde durulmuştur. ‘Sosyal Medya ve Yalan Haberler’ başlığında aktarıldığı üzere, halkla ilişkiler ve iletişim ajansı yöneticisi *Katılımcı-12* de bir yalan haberle karşılaşılması durumunda, öncelikle kaynak ile irtibata geçildiğini ve işin doğrusunun ne olduğuyla ilgili açıklamanın yapıldığını belirtmiştir.

Katılımcı-5 “her vaka kendi hacmi ile hareket eder” diyerek yalan haberler karşısında izlenecek kriz iletişimi stratejilerinin farklılık göstereceğini ifade etmiştir. Bir yalan haberle karşılaşıldığında; yalan haberin yayılma hızı, nereye doğru yayıldığı, kasıtlı bir durum olup olmadığı konularının araştırıldığı bir ‘bekleme süresinin’ olduğu, gerekli değerlendirmelerin yapılmasının ardından harekete geçildiği belirtilmiştir. Tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2* de yalan haberin nereden çıktığı, sürecin nasıl geliştiği, krize yol açacak boyuta nasıl geldiği noktasında ‘saptama’ yapılmasının önemli olduğunu, konunun değişik boyutlarının olabileceği göz önünde bulundurularak saptamada bulunurken aceleci davranılmaması gerektiğini ve öncelikli olarak doğru bilgiye ulaşılmasının önem taşıdığını vurgulamıştır.

Veri Analiz Direktörü *Katılımcı-4*, spekülasyon içerikler ve halka açık şirketler söz konusu olduğunda, yalan haberle ilgili sürecin dikkatle izlenmesi gerektiğini belirtmiştir. *Katılımcı-1*; toplumsal duyarlılık ve hassasiyet gerektiren ya da kurumun

imajını ciddi biçimde sarsabilecek konularda, havacılık sektörü özelinde ise en önemli konuların başında gelen ‘güvenlik’ ile ilgili bir yalan haber mevzubahis olduğu takdirde, ‘hiç beklemeden’ harekete geçilmesinin ve hemen müdahalede bulunulmasının önemini vurgulamıştır. Operasyonel süreçlerle ilgili ‘bir saattir uçak içerisindeyiz, uçak kalkmıyor, 45 dakikadır bagaj bekliyoruz halen gelmedi’ gibi durumlarda, önce paylaşımların yayılmasına bakıldığını, cevap vermek için 2-3 saat beklenildiğini, paylaşımlar sınırlı bir noktada kaldıysa müdahale edilmediğini ancak durum büyüyor ise ‘dediğiniz olay olmamıştır, yaşanmamıştır’ şeklinde açıklamanın yapıldığını aktarmıştır.

Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*, yalan haber karşısında izlenebilecek yol haritasını şu şekilde vermiştir:

- *Şirket içi yapılanmanın harekete geçirilmesi: Genel müdür, kurumsal iletişim müdürü, kalite müdürü, hukuk birimi ve diğer ilgili birimlerin yer aldığı, kriz öncesinde oluşturulan kriz ekibinin ön değerlendirmede bulunması.*
- *Gözlem: Yalan haberin ne kadar yayıldığı, ne kadar inandırıcı olduğu, ne kadar etkide bulunduğu takip edilmesi,*
- *Ön hazırlığın bir parçası olarak üretilen pozitif içeriklerin devreye girmesinin beklenmesi,*
- *Mevcut durumun ve krizle ilgili öngörülerin değerlendirilmesinin ve gelen tepkilerin ölçülmesinin ardından aksiyon alınması.*

Katılımcı-2, yalan haber ile karşılaşılması durumunda incelenmesi ve değerlendirilmesi gereken hususları şu şekilde sıralamıştır:

- *Konunun nereden yayıldığının araştırılması,*
- *Yalan haberi yayan kaynağın ne kadar insana ulaşabileceğinin tespit edilmesi,*
- *Yalan haber konusunun ne kadar ilgi çekici ve kritik olduğunun değerlendirilmesi.*

Katılımcı-2, yalan haberi yayan ‘kaynağın’ ve yalan haberin ‘konusunun’ hem bir arada hem de birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. *Katılımcı-2*, faaliyet alanından bağımsız olarak ‘sağlık’ ve ‘güvenlik’

konularının her sektör için oldukça önem taşıdığını, bu nedenle ilgili konuların değerlendirmelerinin hassasiyetle yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde; *Katılımcı-12*, kaynağın etkisinin yanı sıra yalan haber yapılan konunun toplumu oldukça ilgilendiren hassas bir içerik taşıması durumunda, yalan haber hiç kimseye erişmiyor olsa da açıklama yapılabildiğini, bu anlamda müdahalede bulunma kararını alma aşamasında ‘kaynağın’ ve ‘konunun’ değerlendirildiğini aktarmıştır. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3* de yalan haberin ‘kaynağı ve etki alanı’ ile ‘konusunun’ çoklu ve birlikte değerlendirildiğini ifade etmiştir.

Katılımcı-4; yazılımlar sayesinde, belirli anahtar kelimelerle arama yapılması yoluyla bir konunun ya da yalan haberin çevrimiçi mecralarda kimler tarafından paylaşılmakta olduğunu, konunun en çok hangi mecra da yayıldığını, ne kadar paylaşıldığını ve konuşulduğunu anında takip edebildiklerini ifade etmiştir. *Katılımcı-4*, yalan haber de dahil olmak üzere bir kriz durumunda dikkat ettikleri noktaları şu şekilde sıralamıştır:

- *Krize neden olan konunun sosyal medyada ne şekilde konuşulduğunun, nasıl yansıdığının ve ne gibi içerikler üretildiğinin takibi,*
- *Konunun yayılma hızının ne yönde değiştiği, sosyal medyadaki konuşmaların artış ya da azalış yönündeki seyri,*
- *Haber siteleri, forumlar, sözlükler, sosyal medya platformları gibi çevrimiçi mecralarda konunun durumu ve yayılma hızı,*
- *Paylaşımların kimler tarafından yapıldığının belirlenmesi – bot hesaplar mı yoksa gerçek kişiler tarafından mı yapıldığı,*
- *Gazeteciler, köşe yazarları, kanaat önderleri, ünlü isimler vb. paylaşımda bulunup, konuya dahil olup olmadıklarının belirlenmesi.*

Katılımcı-5, öncelikle yaşanmakta olan ‘krizin’ tanımlanması, ardından yayılma yollarına uygun şekilde çözüm geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yalan haberin, sosyal medyada kimler tarafından, ne hızla yayıldığını göz önünde bulundurularak ‘yok sayma’ veya ‘kaynakla iletişime geçerek düzeltme yapılması ya da yasal süreç başlatılması’ yollarının izlenebileceğini dile getirmiştir. *Katılımcı-5*; “*ciddiyeti ve etki alanı yüksek bir kaynak tarafından yalan haber yayılıyor ise, gerçeklerin hızla ulaştırılması önemli*” şeklinde konuyu açıklayarak, yalan haberden

kaynaklı bir kriz durumunda kritik noktanın “doğru ve yanlış hızla ortaya konulması ve yalanın ispatlanması” olduğunun altını çizmiştir.

Katılımcı-4, yalan haber konusunda, paylaşımın yayıldığı kaynağın etkinliğinin oldukça önemli olduğuna dikkat çekmiştir. *Katılımcı-5* de yalan haber özelinde, kaynağın etki yaratma potansiyelinin, özellikle takipçi sayısının önem taşıdığını belirterek; öncelikle kaynağa, kaynağın kimleri etiketlediğine ve kimler tarafından paylaşım yapıldığına bakıldığını dile getirmiştir. *Katılımcı-4*, marka ile ilgili bir yalan haberin çevrimiçi sözlük platformlarında konuşulmasının, köşe yazarlarının konu ile ilgili gazetelerinde yazı kaleme almasının veya sosyal medyada paylaşım yapmasının, kriz yaşama potansiyelini yükselttiğine dikkat çekmiştir.

Aynı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışan *Katılımcı-4*, *Katılımcı-5* ve farklı bir dijital halkla ilişkiler ajansında Sosyal Medya Uzmanı olan *Katılımcı-6* tarafından, yalan haberlerin ne zamana kadar görmezden gelineceği ya da hangilerine cevap verileceği konusunda belirleyici faktörün, haberin yayıldığı ‘kaynak’ olduğu vurgulanmıştır. *Katılımcı-4*; kaynağın takipçi sayısı, kaç kişi ile paylaştığı, paylaştığı kişilerin takipçi sayısı, onların paylaştığı kişilerin takipçi sayısı şeklinde dalgalar halinde potansiyel yayılma oranının hesaplanması gerektiğini belirtmiştir. *Katılımcı-6* da bir kaynak tarafından yalan haber yazılmaya ve paylaşılmaya başlandığında, kaynağın ne kadar kişiye etki ettiğinin ve/veya edebileceğinin yani frekans alanının, yazılımlar sayesinde tespit edilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Bu anlamda, yalan haberi dolaşıma sokan kaynağın etki alanı sınırlı ve az ise, doğrudan kendisi ile iletişime geçilerek açıklama yapılması; kaynağın etki alanı yüksek ve çok sayıda kullanıcıya erişim imkanı varsa, sosyal medya ve basın bülteni ile iletişim kurulması gerektiği aktarılmıştır.

Benzer şekilde, yalan haberlere ne zaman müdahale edilmesi gerektiğinin belirlenmesinde ve müdahalede bulunma kararının alınmasında, yazılımlar yoluyla izlemenin devreye girdiğini ifade eden iletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-10*, yayılım hızına göre ne tür bir aksiyon alınacağını belirlediğini aktarmıştır. Aynı şirkette çalışan bir diğer Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-8* ise yüksek takipçisi bulunan ve erişimi yüksek hesapların konuyu işlemeye başlaması, haber sitelerine ve hesaplarına konunun yayılması durumunda

müdahale edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı şirkette Yardımcı Danışman pozisyonunda görevli bir diğer çalışan *Katılımcı-9*, sosyal medya takip ajanslarının, krizlerin etki güçlerine göre metrikleri bulunduğunu, sosyal medyada bir meselenin kimler tarafından paylaşıldığı ve ne kadar yayıldığı ile ilgili bilgilendirmelerinin önem taşıdığını ifade ederek;

“Yalan habere geç müdahale edilmesi, daha fazla kişiye gerçeğin ulaştırılmasını, daha fazla para harcanmasını ve çaba sarf edilmesini gerektirecektir. Yine de içerik doğru ve net ise yalan haberin üstesinden gelinebileceğine inanıyorum. Ancak yoruma açık, muğlak her konuda sosyal medyanın her an her şeyi yapabileceğini söylemek lazım”

şeklinde konuyu açıklamıştır.

Katılımcı-8; kriz iletişiminin, kriz çıktığında değil çok önce yapılması gerektiğine dikkat çekerek, faaliyette bulunulan sektörün dinamiklerine göre kriz ya da sorun yaşama olasılığı barındıran konu başlıklarında gerekli tedbirlerin alınmasının, hedef kitlelere ve paydaşlara faaliyetlerin şeffaf bir şekilde duyurulmasının önemli olduğunu açıklamıştır.

Yalan haberle karşılaşılması durumunda *Katılımcı-6*, öncelikle proaktif ve hızlı olunmasının önemine vurgu yapmıştır. Ardından izlenebilecek adımları şu şekilde sıralamıştır:

- *Şeffaf olunmalı,*
- *Kusur veya suçluluk varsa özür dilenmeli; yalan veya iftira varsa haklılık duyurulmalı,*
- *‘Unutulur’ denilerek yaşanan bir sorun veya olay görmezden gelinmemeli.*

Kötü bir deneyimin tüketicinin zihninde yer edindiğini vurgulayan *Katılımcı-6*;

“Markaların karşılaştığı yalan haberler dahil olmak üzere, sessiz kalmak hiçbir zaman çözüm getirmiyor. Kişisel olarak ben de bunu markalara önermiyorum”

diyerek yalan haberler karşısında suskun kalmanın tercih edilmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

Halkla ilişkiler ve iletişim ajansı yöneticisi *Katılımcı-12*; ‘sessiz kalma’ kararının, şirketlerin inisiyatiflerine ve genel stratejilerine göre değişiklik arz ettiğini, olayın ve konunun boyutuna göre değerlendirilebildiğini ancak sonrası için de muhakkak atılması gereken adımların belirlendiğini dile getirmiştir. Aksiyon alma ya da almama kararının kurumsal yapıya bağlı olduğunu belirten halkla ilişkiler ve iletişim ajansında Marka Yöneticisi *Katılımcı-11*; yalan haberi yayan kaynağa yanıt vermenin, kaynağın ciddiye alındığı anlamına geleceğine değinerek, doğrudan cevap vermeden de aksiyon alınabileceğini açıklamıştır. Benzer şekilde; bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*, her firmanın kendi dinamiği içerisinde yalan haberlere ‘cevap verme’ ve ‘suskun kalma’ kararını değerlendirdiğini aktarmıştır. *Katılımcı-3*; çoğu vakanın ‘cevapsız’ bırakılarak böylece, karşı tarafın iddiasının kayda değer olmadığı gösterilerek krize dönüşmeden yönetilebildiğini, doğrudan tüketici ile birebir iletişim kurularak açıklama yapılabildiğini ve tüketici danışma hatlarına gelen sorular için cevapların hazırlandığını belirtmiştir.

Tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2*, yalan habere ‘cevap verme’ kararının çok hızlı alınması gerektiğini ifade etmiştir. Spekülatif bir konunun dijital kayıtlardan silinmesi mümkün olmadığından, yeniden gündeme gelebileceğine dikkat çeken *Katılımcı-2*; bu bakımdan, yalan haber karşısında kişi veya kurumların ‘suskun kalma’ konusunda iyi düşünmesi gerektiğini, zira ‘cevap vermemenin’ risk oluşturduğunu belirterek, konuyu şu şekilde açıklamıştır:

“Spekülatif ve gerçek olmayan bir konuda, ‘doğrunun’ her yerde bulunması ve ‘güven’ geliştirilmesi gerekmektedir. Konunun gerçek dışı-yalan haber olduğuna dair yapılan açıklamanın yazılı olarak da verilmesi, gelecek için ‘proof points’ oluşturulması bakımından oldukça önemli”.

Benzer şekilde, *Katılımcı-11*; sosyal medyada hiçbir şeyin silinmediğini, yaşandığı sırada müdahale edilmediği takdirde kurumsal hafızadan dolayı, benzer bir olayla karşılaşılması durumunda krizin kendisini tekrarlayabileceğini belirterek;

- *Gerekli araştırmanın yapılmasının ve tespitlerin tamamlanmasının ardından yalan habere süratle müdahale edilmesi,*
- *İddiayı çürütecek şekilde açıklama yapılması ve ilgili bir belge varsa yayınlanması*

tavsiyesinde bulunmuştur.

Katılımcılardan, “*yalan haberlerin yayılmasının ve krize dönüşmesinin engellenmesinde ne gibi ‘ön alıcı’ çalışmalar yapılabileceğini, spesifik olarak yalan haber simülasyonları ve kriz planı oluşturuyorlar mı*” belirtmeleri istenmiştir.

Yalan haberler nedeniyle yaşanabilecek bir krize karşı, özel olarak hazırlanmış kriz senaryoları ve kriz planları olduğunu aktaran dijital halkla ilişkiler ajansında Medya Direktörü *Katılımcı-5*, faaliyette bulunulan sektöre göre, aynı sektörde yer alan ancak farklı dinamiklere sahip markalara göre kriz senaryolarının oluşturulduğunu belirtmiştir. Örnek olarak, aynı sektörde yer alsa da her bankanın hedef kitlesi, sermayesi vb. faktörlerinin değişiklik arz ettiği, yine her havayolunda uçuş yapılan ülkelerin, havalimanlarının, destinasyonların, hedef kitlenin vb. farklılaştığı bu anlamda, kriz senaryolarının gerek sektörel gerek kurumsal faktörler dikkate alınarak hazırlandığı ifade edilmiştir.

Halkla ilişkiler ve iletişim ajansı yöneticisi *Katılımcı-12*; olası kriz türlerine göre kriz senaryolarının evvelden belirlenip, aksiyonların hazır edilmesinin kriz sürecinin yönetilmesinde büyük avantaj sağladığını ancak birçok şirkette krize hazırlık çalışması yapılmadığını belirtmiştir. Kriz planı hazırlanması gerektiği gibi, kriz sırasında bulunduğunu değerlendirdiği yalan haber konusunun muhakkak kriz planına dahil edilmesi gerektiğini vurgulayan *Katılımcı-12*;

“Kriz senaryosunda biz bir iddia ortaya koyuyoruz ve buna göre senaryonun iki akışı oluyor: Doğru olması halinde ve yalan olması halinde nasıl ilerleneceği. Çünkü ikisinin aksiyonları birbirlerinden

farklı oluyor. Dolayısıyla aslında yalan haberler için de senaryo hazırlanmış olunuyor”

diyerek kriz senaryosu hazırlama süreçlerini açıklamıştır.

Senaryo planlamasına bazı markalar için kesinlikle gerek duyulduğunu belirten *Katılımcı-6*; yazılımlar sayesinde markaların geçmişte yaşadığı sorun ve krizlerin görülebildiğini ve bu sayede yapılması gerekenlerle ilgili bir çerçeve çizilebildiğini, aynı zamanda yine yazılımlar yoluyla markanın ilgi ve faaliyet alanına göre takip edilen kelimeler olduğu için sosyal medyada yazılanların doğrudan kendilerine ulaştığını, bu nedenlerden dolayı yalan haberler üzerine spesifik bir kriz planına gerek duyulmadığını aktarmıştır. Genel bir kriz planının olması gerektiğini belirten, *Katılımcı-6* ile aynı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışan Ürün Uzmanı *Katılımcı-7*, sosyal medyada paylaşımın yapıldığı kişi sayısına ve takipçi aralıklarına göre halihazırda kullandıkları yazılımın alarm seviyeleri olduğunu, her bir seviyede farklı kademedeki ilgililere ve ekiplere anlık mail gönderildiğini, bu sayede krize dönüşmeden gerekli açıklamaların yapılmasıyla müdahalede bulunulduğunu ifade etmiştir. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*, yalan haber üzerine spesifik bir kriz senaryosu oluşturmadıklarını, kriz çalışmalarını potansiyel konular ve sektör içerisinde ya da dışarısında örneklerini gördükleri vakalar üzerinden hazırlamaya çalıştıklarını aktarmıştır.

Spesifik olarak yalan haberler ile ilgili bir simülasyon geliştirmediklerini dile getiren *Katılımcı-1*; sektördeki tecrübeleri, örnek olayların takibi, sosyal medyanın yakından izlenmesi sayesinde gerek kişisel olarak gerekse birlikte çalıştıkları halkla ilişkiler ajansının, sorunun ya da krizin nereden gelebileceğini tahmin edebildiklerini ifade etmiştir. Bir sorun ya da krizle karşılaşmamak için önleyici tedbirler alındığını belirterek, özellikle ‘sahipsiz bagaj’ konusuna dikkat çekilmiştir:

“Sahipsiz bagajlar sorundur. Sahipsiz bagajın önce anonsu yapılır, beklenir, belli bir süre içerisinde kimse gelmezse polise haber verilir, bagaj yerinden alınmaz. Bomba imha ekibi gelir ve fünye ile bagaj patlatılır. Bu mesela bizim için her zaman risktir. Bir anda biri fotoğrafını çekip ‘bombalı çanta bulundu’ denildiği zaman krizle karşı karşıya kalınabilir”.

Yalan haberler karşısında önleyici tedbir ve önlem alınması gerekliliğinden bahseden bir diğer kişi, halkla ilişkiler ve iletişim ajansında çalışan Marka Yöneticisi *Katılımcı-11* olmuştur. *Katılımcı-11*, yaşadığı bir vaka üzerinden önleyici tedbirlerin ve öngörünün önemini aktararak;

“İletişim danışmanlığı hizmeti verdiğim bir otelin yan binasında yangın yaşandı. Yangın yan binada çıktı ama hizmet verdiğim otelin adı da yazılabildi. Bilgi kirliliğini engellemek, yalan ya da yanlış bir haberle karşılaşmamak için, bu ihtimale karşı gerekli açıklamayı sözlü ve yazılı olarak derhal yaptım”

şeklinde, olası bir yalan haber yapılması ihtimalini bu müdahalesi ile engellediğini belirtmiştir.

Katılımcılardan; tecrübelerine ve gözlemlerine dayanarak, yalan haberin itibara etkisinin daha yüksek ve krizin yönetilmesinin daha zor olabileceği, *“yalan haberler konusunda daha kırılgan ve hassas sektörleri”* belirtmeleri istenmiştir. Bu bağlamda, çeşitli cevaplar alındığı ancak gıda sektörünün daha sık ifade edildiği söylenebilir.

Katılımcı-1; tecrübelerine dayanarak, yalan haber konusunda en hassas ve kırılgan sektörleri şu şekilde sıralamıştır:

- *Hizmet sektörü – turizm, alışveriş merkezleri vb. gibi,*
- *Havacılık sektörü,*
- *Gıda ve içecek sektörü,*
- *Akaryakıt sektörü.*

Katılımcı-5; *“finans sektöründe basit bir haber bile borsayı etkileyebilir”* diyerek yalan haber konusunda finans sektörünün hassas yapısına dikkat çekmiş ve bu anlamda en kırılgan sektörlerden biri olduğunu belirtmiştir. *Katılımcı-7*, endüstriyel üretim yapılan sektörlerde, sürdürülebilirlik konusunda yayılacak doğru olmayan haberlere karşı tedbirli olunmasını aktarmıştır. Halkla ilişkiler ve iletişim ajansında Marka Yöneticisi *Katılımcı-11*, yüksek yatırımların yapıldığı, haberlerin süratle yayıldığı ve birbirleri ile ilişkili olduğunu belirttiği sanayi, ulaşım, turizm gibi sektörlerde yalan haberlere karşı dikkatli olunması ve önlem alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Katılımcı-6 ise yalan haberler konusunda gıda ve sağlık sektöründe hassas olunması gerektiğini, özellikle sağlık sektöründe şeffaflık konusunda ihtimam gösterilmesinin önemli olduğunu dile getirmiştir. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*, aynı iletişim danışmanlığı şirketinde çalışan *Katılımcı-8* ve *Katılımcı-9* ile halkla ilişkiler ve iletişim ajansı yöneticisi *Katılımcı-12*, yalan haber konusunda en hassas sektörün gıda olduğunu belirtmişlerdir. *Katılımcı-9* bu konudaki kriteri şu şekilde ifade etmiştir;

“Teknik bilgi gerektiren sektörlerin, yalan haberlere karşı daha kırılgan olabileceğini söyleyebiliriz. Teknik bilgisi yüksek olan sektörlerde/işlerde yalan haber sayısı artabilir ve hedef kitle ikna edilemeyebilir. Havalimanı gibi teknik konuların bulunduğu sektörlerde yalan haberlerle sıklıkla karşılaşılabilir.”

Tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2*, gıda sektöründe yalan ve yanlış birçok haberin yapıldığını belirterek; bu noktada, *“bağımsız üyelerden kurulu, her konunun ekspertizinden oluşan, bilirkişi bir kurum kurulması gerekli”* şeklindeki düşüncesini aktarmıştır.

Yalan haberden kaynaklı bir kriz yaşamamak için izlenebilecek adımlara ve yalan haberler dolayısıyla bir krizle karşılaşılması durumunda yürütülebilecek kriz iletişimi yönetimi sürecine ilişkin havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-1*'in tavsiyeleri şu şekilde sıralanabilir:

- *İyi, nitelikli ve genç bir ekip oluşturulmalı, özellikle bu konularda daha dikkatli olan Y kuşağına ekip içerisinde mutlaka yer verilmeli,*
- *Gerek sosyal medya gerekse halkla ilişkiler tarafındaki ortaklar özellikle kriz yönetiminde çok iyi ve tecrübeli olmalı,*
- *Olası bir krizin dalga boyunun tahmin edilmesi ve çok çabuk karar verilmesi gerekli,*
- *Aksiyon veya susma kararı çok hızlı alınabilmeli, susma kararı alınsa bile B planı her zaman hazır bulundurulmalı,*
- *Yalan haberle ilgili yapılacak açıklamalarda kanıt ve olayın aslı mutlaka ortaya konulmalı,*

- Açıklama yapılacaksa, bunun herkes tarafından görülmesi ve duyulması için medya desteğinin önemli olduğu göz önünde bulundurulmalı,
- Krizin büyümesini engellemek veya bastırmak için 'influencer' ya da 'fenomen' ile çalışılması düşünülebilir.

Katılımcı-1, yalan haberler ve kriz iletişimi konusunda 'influencer' ve/veya 'fenomen' gibi durumlara başvurulabileceğini, bunun yalan haberler ile ilgili bir çözüm yolu olabileceğini ifade ederek;

“Hakkınızda bir iddia var diyelim, yalan bir haber yapıldı, dolaşıyor, hızla yayılıyor, siz de hesabınızdan açıklama yaptınız vs., ancak her zaman o yaptığınız açıklamanın yayılması, yalan haber kadar hızlı olmuyor. Burada Twitter ise Twitter fenomeni, Instagram ise influencer, yani biraz bu kanallara gitmek gerekebilir”

şeklinde konuyu açıklamıştır.

Halkla ilişkiler ve iletişim ajansında Marka Yöneticisi olan *Katılımcı-11*, yalan haber karşısında markanın ürün ve/veya hizmetlerini kullanan influencer'ların deneyimlerini paylaşımlarının ve olumlu konuşmalarda bulunmalarının kimi durumlarda şirketin yaptığı açıklamalardan daha etkili ve ikna edici olabildiğini ifade etmiştir. Yalan haberler konusunda *Katılımcı-9* da kanaat önderleri, ünlü kişiler, markanın sadık müşterileri ile birlikte gerçeklerin yayılabileceğini belirterek;

“Yanlış bilgiyi yayan olduğu kadar doğru bilgiyi de yayan olacaktır, yeter ki içerik doğru olsun”

şeklinde üçüncü taraf onayına başvurulabileceğini dile getirmiştir.

Yalan haberlerin birden alevlenebileceği gibi süregeliyor da olabileceğini belirten *Katılımcı-2*, krize eden olacak konuların öngörülebilmesinde; 'tag cloud – etiket bulutu' görülüyor mu, hangi konu hakkında kimler konuşuyor, konu neden konuşuluyor, nelerden söz ediliyor, kimler etiketleniyor şeklindeki iyi bir 'social listening – sosyal dinleme' ile yalan haberlerin üstesinden gelinebileceğini açıklamıştır. Tüketicilerin neye güveneceğini bilememesi ve yakın çevrelerinden gelen bilgilere inanma ve güvenme eğiliminde olmaları neticesinde konuların özünün

çoğunlukla yanlış bilindiğini ifade eden *Katılımcı-2*; bu bakımdan, sektörel anlamda kendi içerisinde ekspertiz otoriteler oluşturulmasının önemini yinelemiştir.

Halkla ilişkiler ve iletişim ajansı yöneticisi *Katılımcı-12*; her krizde olduğu gibi evvelden hazırlıklı olunması ve doğru yerde, doğru zamanda müdahale edilmesi kaydıyla, yalan haberlerin yönetilmesi en kolay kriz tiplerinden bir tanesi olduğunu ancak sektörel regülasyonlar gereği kimi durumlarda her şeyin anlatılamaması, yalan haberi kimin yaydığına bağlı olarak alınacak aksiyonlar değişkenlik gösterebileceğinden kaynağın tespit edilmesi sürecinin beklenmesi, tüm verilerin elde edilmesinin zaman alması ve hukuki sürecin sonuçlanmasının beklenmesi gibi durumlar nedeniyle, doğrunun ve yalanın açıklanmasının zaman alabileceğini aktarmıştır.

3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, Kurumsal İletişim Müdürleri ile dijital halkla ilişkiler ajansı, iletişim danışmanlığı ajansı ve halkla ilişkiler ve iletişim ajansı çalışanlarıyla gerçekleştirilen 12 görüşmede elde edilen bulguların; araştırma bulguların analizinde faydalanılan '*sosyal medya ve kriz iletişimi yönetimi*', '*sosyal medya ve yalan haberler*' ve '*yalan haberler karşısında sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi*' başlıkları bağlamında değerlendirilmesine yer verilecektir.

Sosyal Medya ve Kriz İletişimi Yönetimi

Bu başlık altında yöneltilen sorular neticesinde, ileri sürülen görüşlerin ve tartışmaların iki konu etrafında şekillendiği görülmüştür: Sosyal medyanın krizlerin çıkışı, yayılması ve yönetilmesi üzerindeki etkisi ve sosyal medya takibinin önemi.

İletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-9*, sınırlarının belirli olduğunu ifade ettiği sosyal medyanın takibi ile krizin seyrinin ve yönünün izlenebildiğini ve krizin etkileşim alanı ve boyutunun ölçülebildiğini bu anlamda, sosyal medyanın krizlerin yönetilmesi açısından artı yönünün bulunduğunu belirtmiş; yine sosyal medyada yaşanacak bir krizin, markanın varlığını tehdit edecek kadar büyüme potansiyeli taşıdığını, bu yönüyle artısı kadar eksisinin de

bulunduğunu eklemiştir. Havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-1* de sosyal medyanın, gerek krizlerin bizatihi kendisini gerekse çözümlerini içerisinde barındırdığını dile getirmiştir. Halkla ilişkiler ve iletişim ajansında Marka Yöneticisi olan *Katılımcı-11*; sosyal medyanın, krizlerin yayılmasında ve yönetilmesinde olumlu ve olumsuz yanlarından bahsedilebileceğini dile getirmiştir. Yine, tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2*; sosyal medyanın, krizlerin yayılmasını ve derinleşmesini hızlandırma ve kriz iletişimi yönetimini kolaylaştırma olarak iki türlü etkisinden de bahsedilebileceğini belirtmiştir. Bu bakımdan, söz konusu katılımcıların, krizlerin yayılması ve yönetilmesi açısından sosyal medyanın olumlu ve olumsuz yönlerine dikkat çektikleri söylenebilir. Benzer şekilde Lukaszewski; sosyal medyanın, kriz yönetiminde kurumların dostu buna mukabil, can sıkıcı bir kriz esnasında ise düşmanı olabileceği şeklinde iki boyutuna da vurgu yapmaktadır (Lukaszewski, 2013: 209).

Dijital halkla ilişkiler ajansında Medya Direktörü olan *Katılımcı-5* ise sosyal medyanın, krizlerin yönetilmesini kolaylaştırıcı işlevini vurgulamıştır. Sosyal medya yoluyla; markaların yaşadıkları bir krizden anında haberdar olabildiklerini ve doğrudan hedef kitleye ulaşarak krize hızla cevap verebildikleri ve açıklama yapabildikleri bir iletişim kanalına sahip olduklarını belirtmiştir. İletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-8*, geleneksel medyanın aksine sosyal medyada bir krize verilen anlık ve hızlı tepkilerin gözlemlenebildiğini ve hemen fark edilebildiğini, bu durumun kriz büyümeden müdahalede bulunulmasına imkan verdiğini aktarmıştır. Böylece sosyal medyanın, krizlere proaktif yaklaşılmasına olanak tanıdığı söylenebilir. Burada dikkat çekilen hususların Coombs'un; sosyal medyanın, sorunların ve krizlerin fark edilmesine, erken uyarı sinyallerinin alınmasına ve kriz esnasında paydaşlar ile etkileşim içerisinde iletişim kurulmasına olanak tanıyan etkin bir araç olabileceği yönündeki düşünceleri ile taşıdığı benzerlik görülmektedir (Coombs 2008'den aktaran Hung-Baesecke ve Bowen, 2018: 68). Yine; Hung-Baesecke ve Bowen, sosyal medya platformlarının kriz yöneticileri ve paydaşları için faydalı bir kriz iletişimi kanalı olduğuna dikkat çekmektedirler (Hung-Baesecke ve Bowen, 2018: 69).

İletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-10* ise, sosyal medyanın özellikle krizlerin çıkmasına etkide bulunduğunu dile getirmektedir. Benzer bir görüşle, dijital halkla ilişkiler ajansında Ürün Uzmanı olan *Katılımcı-7* de sosyal medyanın krizlerin çıkmasını kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Bu noktada Sayımer'in, internetin oluşturduğu sanal ortamın bizatihi kendisinin bir kriz kaynağı olduğu ifadesine yer verilmelidir (Sayımer, 2012: 242). Heath ve Millar da internet ortamında kurumlar, ürün veya hizmetler ile ilgili kesinlikle doğru olmayan iddialarla karşılaşılabilildiğini, bunların krizleri de beraberinde getirdiğini, zamanında bilgilendirici cevabın verilmemesi durumunda ise marka değerinin zarar göreceğini ifade etmişlerdir (Heath ve Millar, 2004: 3).

Dijital halkla ilişkiler ajansında Medya Direktörü olan *Katılımcı-5*'in ve iletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olarak çalışan *Katılımcı-10*'un, kurumsal olarak sosyal medyada varlık gösterilmesine dikkat çektikleri görülmektedir. Bu sayede, sosyal medyadan çıkan bir krize doğru kanaldan cevap verilebileceğini ve markaların seslerini daha hızlı duyurabileceklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2*, olası bir krizin yönetilebilmesi veya kurumla ilgili olumlu haberlerin paylaşılabilmesi için kurumsal sosyal medya hesaplarının bulunması gerektiğini aktarmıştır.

Katılımcıların her biri, krizlerin önlenbilmesinde ve sorun aşamasında müdahalede bulunulmasında, sosyal medyanın profesyonel şekilde takip edilmesinin önemini vurgulamışlardır. Mavnacıoğlu, sosyal medyada oluşabilecek krizler ve bunların yönetimi konusunda, sosyal medya platformlarının 7/24 işledikleri göz önünde bulundurularak, sürekli takibin yapılması gerektiğini ifade etmiştir (Mavnacıoğlu, 2015: 115). Yine 4500 halkla ilişkiler profesyonelinin katılımıyla gerçekleştirilen global anketin sonuçları, kriz yaşama riskini azaltmak için sorun tarama teknolojileri vasıtasıyla sosyal medyanın izlendiğini ve potansiyel problemlerin belirlendiğini ortaya koymuştur (Meng ve Berger, 2018: 93). Lukaszewski sosyal medyanın krize yol açmaya müsait doğası gereği, izleme stratejisi geliştirilmesinin ve kriz planının içerisine yerleştirilmesinin önemi üzerinde durmaktadır (Lukaszewski, 2013: 214). Yine Sayımer de internet izlemesinin, erken uyarıların alınması ve özellikle kriz dönemlerinde üst yönetime yol göstermesi ile verimli bir strateji olduğunu vurgulamaktadır (Sayımer, 2012: 254).

Özellikle dijital halkla ilişkiler ajansı çalışanları olan Medya Direktörü *Katılımcı-5*'in, sosyal medyanın profesyonel anlamda her daim takip edilmesinin arz ettiği öneme; Sosyal Medya Uzmanı *Katılımcı-6*'nın, markalar ile ilgili yorumların ve düşüncelerin takibi için izleme araçlarının kullanılması yoluyla krizlerin öngörülebilmesine; Ürün Uzmanı *Katılımcı-7*'nin, çevrimiçi ortamların yazılımlar yoluyla izlenmesinin ve takip edilmesinin, müşteri şikayetlerinden erken evrede haberdar olunmasına ve proaktif bir yaklaşım benimsenmesine tanıdığı imkana dikkat çektikleri görülmektedir. Bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3* ise, kriz öncesi dönemden başlayarak 'kontrol' yapılmasının kriz yönetiminin en önemli noktası olduğunu vurgulayarak, sosyal medyanın izlenmesi ve takip edilmesi için medya takip ve halkla ilişkiler ajanslarından aldıkları desteğin yanı sıra şirket içerisinde de özel bir sosyal medya izleme/tarama mekanizması kurduklarını ifade etmiştir.

Seeger, Sellnow ve Ulmer; düşük olasılıklı ancak yüksek etkili olaylar olarak tanımladıkları krizlerin, öngörü kabiliyetini önemli kıldığını belirtmişlerdir (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 2003: 8). Kriz ve kriz yönetimi tanımlarına bakıldığında, krizin ve yönetiminin bir süreçte işaret ettiği görülmektedir. Fink'in krizlerin gelişimini açıkladığı dört evreli modelinin, krize yönelik uyarı sinyallerinin alındığı 'ön belirti evresi' (Coombs, 2012: 22; Sellnow ve Seeger, 2013: 34-35); kriz yönetim sürecine odaklanan Mitroff'un beş evreli modelinin, kriz uyarı sinyallerinin belirlenmesi, önleyici tedbirlerin alınması ve krizi önleyecek aksiyonların yürütülmesi amaçlarını taşıyan 'sinyal alma evresi' (Coombs, 2011: 8; Coombs, 2012: 22); Coombs'un üç evreli kriz yönetim modelinin, önleme ve hazırlık faktörlerini içeren 'kriz öncesi evresi' (Coombs, 2011: 9; Coombs ve Laufer, 2018: 199) izleme araçlarının etkin ve profesyonel olarak yürütülmesi ile gerçekleştirilebilecektir. Çınarlı, kriz yönetiminde en etkili yöntemin, proaktif anlayışın benimsenmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi olduğunu dile getirmektedir (Çınarlı, 2016: 40). Krizlerin proaktif bir şekilde yönetilebilmesi içinse, sorun yönetimi ile çevre taramasının yapılması ve sorun ve/veya krizin erken sinyallerinin bulunması gerektiği belirtilmektedir (Coombs, 2012: 26).

Sosyal Medya ve Yalan Haberler

Havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-1*, sosyal medyada teyide muhtaç konuların hızla yayıldığına dikkat çekmiş ve gerçeğin ne olduğu açıklansa da iddialar kadar hızlı yayılmadığını ifade etmiştir. Sosyal medyanın; etkileşime açık, aracısız, profesyonellik gerektirmeden ve editör süzgecinden geçme zorunluluğu bulunmaksızın içerik üretilmesine, dolaşıma sokulmasına ve üretilen içeriklere yorum yapılmasına imkan tanıyan doğası (Sayımer, 2012: 254; Mavnacıoğlu, 2015: 111; Civelek, Çemberci ve Eralp, 2016: 115-116; Kavaklı, 2019: 665) ve yer ve zaman ötesi oluşuyla, dünyanın çeşitli yerlerinden kullanıcılar tarafından dolaşıma sokulan enformasyonun teyidindeki güçlük literatürde vurgulanmaktadır (Kavaklı, 2019: 668). *Katılımcı-1*'in ifadesini destekler şekilde, geniş kapsamlı bir araştırma sonucunda 'yalanın ve yanlışlığın', tüm enformasyon kategorilerinde 'gerçekten/hakikatten' önemli ölçüde daha hızlı ve ileri, derin ve geniş bir alana yayıldığı görülmüştür (Vosoughi, Roy ve Aral, 2018: 1147).

Katılımcı-1, teyide muhtaç bilgilerin hızla yayıldığı sosyal medyayı 'kontrol dışı' bir alan olarak tanımlarken; iletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-9* ise, sosyal medyada güçlü bir 'kontrol' mekanizması bulunduğunu zira yalan haberin çok fazla kişi tarafından paylaşılmasının konunun araştırılmasını beraberinde getireceğini böylece, yalanın ortaya çıkma ihtimalinin artacağını belirtmektedir. Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3* ise, yalan habere karşı sosyal medyada hukuki bir zeminin oluşturulmaya başlandığını ve bunun oldukça önemli bir gelişme olduğunu belirtmiştir.

Yalan haberlerin, sosyal medya platformları arasında en çok Twitter aracılığı ile yayıldığı konusunda katılımcıların büyük kısmının hemfikir oldukları görülmektedir. Ipsos tarafından 21 Aralık 2018-10 Şubat 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen ve 25 ülkeden 25,229 katılımcının yer aldığı '*Internet Security & Trust*' anketine göre (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 4); ankette yer alan internet kullanıcılarının yalan haberle karşılaştıklarını anımsadıkları ortamlar arasında ilk sırada %67 ile Facebook'un geldiği, Twitter'ın ise %40 ile son sıralarda yer aldığı görülmektedir (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 36). Söz konusu ankette, Türkiye'den katılımcıların %77'si Facebook'ta yalan haberle karşılaştıklarını

anımsadıklarını belirtirken (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 37), Twitter için bu oranın %68 olduğu - tüm ülkeler arasında en yüksek yüzde - görülmektedir (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 39).

Sosyal medyada, doğruluğunu sorgulamadan paylaşımda bulunulmasına değinen *Katılımcı-1*'in yanı sıra, dijital halkla ilişkiler ajansında Sosyal Medya Uzmanı olan *Katılımcı-6*, yalan haberlere inanılmasında ve sorgulamadan yayılmasında 'medya okuryazarlığının' önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, iletişim danışmanlığı şirketinin bir diğer Yardımcı Danışmanı *Katılımcı-8* de yalan haberlere karşı bilgi düzeyinin, sorgulama yetisinin ve medya okuryazarlığının önemine dikkat çekmiştir. Literatürde de yalan haberler ile mücadelede medya okuryazarlığına vurgu yapıldığı görülmektedir. Kavaklı, çevrimiçi yalan haberlere karşı eleştirel bakış açısı ve sorgulama becerisi edinilmesinde, gerek akademik çevreler gerekse profesyoneller tarafından öneminin kabul edildiğini aktardığı medya okuryazarlığına ağırlık verilmesi gerektiğini belirtmektedir (Kavaklı, 2019: 673). Mozilla tarafından 2019 yılının başlarında gerçekleştirilen, tüm dünyadan 58,468 kişinin katılımda bulunduğu 'mezenformasyon' ile ilgili global anketin sonuçlarına göre, mezenformasyonla mücadelede ilk sırada 'eğitim' gelmektedir (foundation.mozilla.org). Yine, Ipsos tarafından gerçekleştirilen ankette, 'yalan haberlerin fark edilmesi için kullanıcıların eğitimi' hususunun, yalan haberler ile mücadele edilmesinde ilk sırada yer aldığı görülmektedir (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 110). Ankete Türkiye'den katılanların %91'i de yalan haberlerin fark edilmesinde internet kullanıcılarına eğitim verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (CIGI-Ipsos Global Survey, 2019: 123).

Tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2*; tüketicilerin neye güveneceğini bilememesi ve medyadan önce akraba, arkadaş gibi yakın çevrelerinden gelen bilgilere inanma ve güvenme eğiliminde olmaları neticesinde konuların özünün çoğunlukla yanlış bilindiğini, bunun yalan haberlerin yayılmasını tetiklediğini belirtmiştir. Literatürde, ait olunan sosyal çevreden gelen enformasyonun daha güvenilir kabul edilmesi ve yayılması eğiliminin, 'yankı fanusları' oluşmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Shao vd., 2017: 2; Şener, 2018: 361). Shu vd; yankı fanusu etkisinin, 'sosyal güvenilirlik' ve 'sezgisel frekans' psikolojik faktörlerinden dolayı yalan haberlere inanılmasına neden olduğunu

aktarmışlardır (Shu vd., 2017: 25). Bu noktada *Katılımcı-2*; doğruların tüketiciye sunulabileceği, sektörel anlamda uzman otoritelerin oluşturulmasının önemli olduğunu belirtmiştir.

Neredeyse tüm katılımcılar, sosyal medya aracılığı ile dolaşıma giren ve yayılan yalan haberlere, yayıldığı mecradan/kanaldan cevap verilmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Dijital halkla ilişkiler ajansında Sosyal Medya Uzmanı *Katılımcı-6* yalan haberler karşısında sosyal medya ve geleneksel medya kanallarının eşgüdümlü yürütülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Halkla ilişkiler ve iletişim ajansında Marka Yöneticisi *Katılımcı-11*, yalan habere hangi kanaldan cevap verileceğinin belirlenmesinde faaliyet gösterilen sektörün, konunun içeriğinin ve markanın stratejisinin dikkate alınmasının önem taşıdığını belirterek; markanın aktif olduğu tüm sosyal medya platformlarından açıklama yapılmasının gerekli olduğunu açıklamıştır. Diğer katılımcılar, kriz iletişiminin birincil kuralı olarak, krize meydana geldiği kanaldan müdahale edilmesi gerektiğini, aksi halde konuyu bilmeyenlerin de sürece dahil olacağını ifade etmişlerdir. *Katılımcı-2* ise; bir yalan haberle karşı karşıya olan markaların ya da kurumların, kendi kurumsal sitelerinde konuyla ilgili açıklamalara yer vermesinin ve bu açıklamaların yer aldığı web uzantılarının kurumsal sosyal medya hesaplarından paylaşılmasının gerekli olduğunu dile getirmiştir. Mavnacıoğlu da, kurumsal web sayfasından sosyal medya hesaplarına linkler verilerek, kriz sırasında tüm çevrimiçi araçların eşgüdümlü kullanımının planlanması gerektiğini ifade etmiştir (Mavnacıoğlu, 2015: 114).

Yalan Haberler Karşısında Sosyal Medyada Kriz İletişimi Yönetimi

Dijital halkla ilişkiler ajansında Medya Direktörü olan *Katılımcı-5*, uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarının keza uluslararası firmaların, dikkat gösterdikleri konulardan birisinin krizlerin nasıl yönetildiği ile ilgili olduğunu belirterek, bu anlamda krize neden olan paylaşımların yalan olduğunun açıklanmasının ve ispatlanmasının önemi üzerinde durmuştur. Bulunmaz da, krizin etkin bir şekilde yönetilmesinin; kurumun krizi öngörme, yönetme ve iletişim becerilerine yönelik iyi bir referans haline gelerek, imaja olumlu anlamda yansıyabileceğine dikkat çekmiştir (Bulunmaz, 2014: 114).

Katılımcı-5 ile aynı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışan Veri Analiz Direktörü *Katılımcı-4*, spekülâtif içerikler ve halka açık şirketler söz konusu olduğunda, yalan haber ile ilgili sürecin titizlikle takip edilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2*, her sektör için en önemli konuların başında gelen ‘sağlık’ ve ‘güvenlik’ ile ilgili yapılan haberlerin hassasiyetle değerlendirilmesi gerektiğini aktarmıştır. Havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-1*, toplumsal duyarlılık ve hassasiyet gerektiren, kurumun imajını ciddi şekilde sarsabilecek ve havacılık sektörü özelinde büyük önem arz eden ‘güvenlik’ ile ilgili konularda bir yalan haberin mevzubahis olması durumunda, hiç ‘beklemeden’ harekete geçilmesi gerektiğini vurgulamıştır. *Katılımcı-5* ise yalan haberlerin yayılma hızı, nereye doğru yayıldığı, kasıtlı bir durum olup olmadığının araştırıldığı bir ‘bekleme’ süresinin bulunduğunu belirtmiştir. Ancak buradaki bekleme süresi kritik önem taşımaktadır. Zira krizlerin en önemli özelliklerinden birisi acil cevap verme, çabuk ve hızlı hareket etme gerekliliği oluşturmalarıdır (Bulunmaz, 2014: 100). Lukaszewski de kriz yönetimini ‘sağduyunun yıldırım hızı ile gösterilmesi’ olarak tanımlayarak, kriz esnasında hızla tepki verilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir (Lukaszewski, 2013: 33). *Katılımcı-1* ve *Katılımcı-2*, yalan haber dolayısıyla karşılaşılan bir kriz durumunda, aksiyon veya susma kararının çok hızlı alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Yalan haberlere müdahalede bulunma ve cevap verme kararında belirleyici faktörlerinden birinin, yalan haberin yayıldığı ‘kaynak’ olduğu tüm görüşmeciler tarafından vurgulanmıştır. Veri Analiz Direktörü *Katılımcı-4*, kaynağın takipçi sayısı, kaç kişi ile paylaşımda bulunduğu, paylaşım yapılan kişilerin takipçi sayısı şeklinde yalan haberin dalgalar halinde potansiyel yayılma oranının hesaplanması gerektiğini belirtmiştir. Dijital halkla ilişkiler ajansında Sosyal Medya Uzmanı olan *Katılımcı-6* da benzer şekilde; yalan haberi paylaşan kaynağın, ne kadarlık bir alana ve kaç kişiye etki ettiğini/edebileceğini belirten frekans alanının tespit edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-9*, sosyal medya takip ajanslarının sahip oldukları metriklere göre, sosyal medyada meselenin kimler tarafından paylaşıldığı ve ne kadar yayıldığı ile ilgili bilgilendirmelerinin, müdahale kararında oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. *Katılımcı-6* ile aynı dijital halkla ilişkiler ajansında çalışan Ürün Uzmanı *Katılımcı-7* de, sosyal medyada paylaşımın yapıldığı kişi sayısına ve takipçi aralıklarına göre

belirli alarm seviyeleri olduğunu, her seviyede ilgili birimlere anlık mail gönderildiğini, bu sayede sorunlara erken müdahalede bulunularak krize dönüşmelerinin engellendiğini ifade etmiştir.

Burada yine sosyal medya takip/izleme yazılımlarının önemine vurgu yapıldığı görülmektedir. Veri Analiz Direktörü *Katılımcı-4* bu araçlar sayesinde, bir kriz esnasında krize neden olan konunun kimler tarafından paylaşıldığı, sosyal medyanın en çok hangi mecrasında konuşulduğu, konunun nasıl yansıdığı ve ne tür içeriklerin üretildiği, konuşma trendindeki artışın ya da azalışın seyri, paylaşımların bot hesaplar mı yoksa gerçek kişiler tarafından mı yapıldığı, gazeteciler, köşe yazarları, kanaat önderleri, ünlü kişiler tarafından konuyla ilgili ne gibi paylaşımlarda bulunulduğu gibi hususlarının dikkatle takip edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Medya Direktörü *Katılımcı-5*, ciddiyeti ve etki alanı yüksek bir kaynak tarafından yalan haber paylaşıyor ise, gerçeklerin hızla ulaştırılmasının önemine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, iletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-8*, yüksek takipçisi bulunan ve erişimi yüksek hesapların konuyu işlemeye başlaması, haber sitelerine ve hesaplarına konunun yayılması durumunda hızla müdahale edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bahsi geçen noktaların, Lukaszewski'nin, çevrimiçi krizlere cevap verme kararını almadan önce ayrıntıları ile analiz edilmesi gerektiğini ifade ettiği; krizle ilgili kaç kişinin konuştuğu, yorumda bulunanların kim oldukları ve güvenilirlikleri, yorumların ne kadar zarar verici ya da yıpratıcı olduğu, paylaşımda bulunan sitelerin ya da kanalların popülerliği hususları ile örtüştüğü görülmektedir (Lukaszewski, 2013: 217).

Dijital halkla ilişkiler ajansında Sosyal Medya Uzmanı *Katılımcı-6*, yalan haberi dolaşıma sokan kaynağın etki alanı sınırlı ve az ise doğrudan kendisi ile iletişime geçilmesi ve açıklama yapılması yolunun benimsenebileceğini dile getirmiştir. *Katılımcı-6*'dan farklı bir dijital halkla ilişkiler ajansında çalışan *Katılımcı-5* de yalan haberin yayılma hızı doğrultusunda 'yok sayma' stratejisine başvurulabileceğini ya da kaynakla iletişim kurularak yanlış anlamadan ileri gelen bir durum varsa gerekli düzeltmelerin yapılabileceğini, kasıt söz konusu ise yasal sürecin başlatılması gerektiğini aktarmıştır. *Katılımcı-5*'in aksine *Katılımcı-6*, sessiz kalmanın ve görmezden gelmenin, hiçbir zaman çözüm getirmediğini ifade etmiştir. Sessiz kalmanın yol açacağı enformasyon boşluğunun başkaları tarafından

doldurulmasının krizleri derinleştirici etkisi çeşitli çalışmalarda üzerinde durulan bir husustur (Coombs, 2012: 28; Lerbinger, 2012: 46). Tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2*, yalan haberi yayan ‘kaynağın’ ve yalan haber ‘konusunun’ hem birlikte hem de birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirterek; spekülative bir konunun tekrar gündeme gelebileceğini, bu nedenle yalan haber karşısında ‘sessiz kalma’ kararının iyi düşünülmesi gerektiğini zira ‘cevap vermemenin’ risk oluşturduğunu açıklamıştır. *Katılımcı-2*, spekülative ve gerçek olmayan bir konunun gündeme gelmesi halinde, bunun gerçek dışı - yalan haber olduğuna dair yazılı açıklama yapılmasının önem taşıdığını ifade etmiştir. *Katılımcı-2* ile benzer bir yaklaşımla, yalan habere müdahale etme, cevap verme/susku kalma kararının alınmasında ‘kaynağın’ ve ‘konunun’ değerlendirilmesi gerektiği üzerinde *Katılımcı-1*, *Katılımcı-3* ve *Katılımcı-12* de durmuşlardır.

İletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-8*, bir kriz yaşanmadan evvel kriz iletişimi sürecinin başlatılmasının ve faaliyetlerin paydaşlara ve hedef kitlelere şeffaf bir şekilde duyurulmasının önemini ifade etmiştir. Grunig, etkin bir kriz iletişiminin, hadise cereyan etmeden çok önce başladığına, bir sorunla ya da krizle karşılaşmadan önce paydaşlar ile iletişim kurulmaz ise, anlaşmazlığın çözülme ihtimalinin oldukça zayıf olduğuna dikkat çekmiştir (Paine, 2011: 164). Bir krizle karşılaşmadan önce, başka bir ifadeyle iş yapış süreci normal seyrinde ilerlerken, kurumun paydaşlarıyla ve hedef kitleleriyle arasında çift taraflı iletişim tesis etmesinin; olumsuz bir olay, sorun ya da krizle karşı karşıya kalındığında, açık ve şeffaf olduğunu ispatlamak yerine, güven tazelemeye yönelik iletişim kurulmasını sağlayacağı üzerinde durulmaktadır (Bulunmaz, 2014: 111; Kadıbeşegil, 2015: 424-425). Kriz öncesinde olduğu üzere, belirsizliğin hakim olduğu kriz zamanlarında da, istikrarsız enformasyon ortamının yönetilebilmesi için şeffaf, doğru ve kullanılabilir enformasyonun paydaşlara süratle iletilmesi önemle belirtilmektedir (Çınarlı, 2016: 40). Dijital halkla ilişkiler ajansında Sosyal Medya Uzmanı olan *Katılımcı-6* da yalan haberle karşılaşılması durumunda proaktif ve hızlı olunmasının önemine vurgu yaparak; şeffaf davranmaya özen gösterilmesi ve kusur veya hata varsa özür dilenmesi, yalan veya iftira varsa haklılığın duyurulması gerektiğini dile getirmiştir. Farklı bir dijital halkla ilişkiler ajansının Medya Direktörü *Katılımcı-5*, yalan haberden kaynaklı bir kriz durumunda, doğru ve yanlışın hızla ortaya konulmasının

ve yalanın ispatlanmasının kritik noktayı oluşturduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-1*, yalan haberle ilgili yapılacak açıklamalarda, kanıtların ve olayın aslının muhakkak surette ortaya konulması gerektiğine dikkat çekmiştir. İletişim danışmanlığı şirketinde Yardımcı Danışman olan *Katılımcı-9*, içeriğin doğru ve net şekilde açıklanması halinde, yalan haberlerin üstesinden gelinebileceğini aktarmıştır. Grunig, Grunig ve Dozier'in; bir kriz esnasında, kurumun kriz ya da problem ile ilgili bildiği her şeyi açıklaması gerektiğini ifade eden 'ifşaat ilkesinin' de bu noktada anılması yerinde olacaktır (Paine, 2011: 164).

'Yalan haberlerin' kriz türleri arasında yer aldığını halkla ilişkiler ve iletişim ajansı yöneticisi *Katılımcı-12* ifade ederken; tüketim ürünleri sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-2* yalan haberlerin 'birden alevlenen' veya 'süregelen' krizler olabileceğini belirtmiştir. Kriz planlamalarına yardımcı olması, böylece kriz ortaya çıktığında belirsizliğin azaltılması için kriz sınıflandırma sistemleri geliştirilmektedir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 10). Kriz sınıflandırmalarının; hızlı, uygun ve etkili kriz tepki stratejilerinin ve taktiklerinin belirlenmesi ve kullanılması yönünde karar alma aşamasında sağladığı fayda belirtilmelidir (Çınarlı, 2016: 30). Bu anlamda, henüz kriz sınıflandırmalarında yer almayan yalan haberlerin, literatürde ilişkili ve ilgili kavramların nasıl konumlandırıldığı dikkate alınarak ve *Katılımcı-2*'nin de belirttiği üzere, yaygın kullanıma sahip olduğu değerlendirilen 'ani' - beklenmedik, birdenbire gerçekleşen ve 'yapısal' - içten içe, yavaş gelişen kriz sınıflandırmasına dahil edilebileceği söylenebilir (Björck, 2016: 27). Kriz sürecine odaklanılan mevzubahis kriz sınıflandırmasını Cutlip, Center ve Broom; 'ani krizler', 'gelişen krizler' ve 'süregelen krizler' olarak ele almışlardır (Cutlip, Center ve Broom, 1994'ten aktaran Çınarlı, 2016: 31-32). Bu çerçevede; yalan haberlerin, 'gelişen krizler' ve 'süregelen krizler' altında değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Kriz öncesi evrede, kriz yönetim faktörlerinden 'hazırlık' bileşenleri arasında bulunan kriz senaryosu ve simülasyonu oluşturulması, kriz evresinde 'tepki' faktörü bağlamında oluşturulan kriz senaryosunun ve simülasyonun belirli aralıklarla test edilmesi ve kriz sonrası evrede 'revizyon' faktörü gereği kurumun tepkisinin değerlendirilmesi yoluyla gerekli düzenlemelerin yapılması önem taşımaktadır

(Coombs, 2011: 5-6). Yapılan görüşmeler neticesinde sadece *Katılımcı-4* ve *Katılımcı-5*'in çalışanı oldukları dijital halkla ilişkiler ajansında ve yalan haberlerin muhakkak kriz planlarına dahil edilmesi gerektiğini belirten *Katılımcı-12*'nin yöneticisi olduğu halkla ilişkiler ve iletişim ajansında, yalan haberlerden kaynaklı yaşanabilecek krizlere karşı spesifik olarak kriz senaryoları ve planları hazırlandığı görülmüştür. Farklı bir dijital halkla ilişkiler ajansının çalışanı *Katılımcı-6*, yazılımlar yoluyla markaların geçmişte yaşadıkları sorunların ve krizlerin değerlendirilebildiğini, bunun bir çerçeve sunduğunu, yine yazılımlar yoluyla sosyal medyanın sürekli takip edildiğini, bu nedenle yalan haberler üzerine özel bir kriz planı hazırlanmasına gerek duyulmadığını ifade etmiştir. Havacılık sektöründe Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-1* de yalan haberler ile ilgili bir simülasyon geliştirmediklerini; sektörel tecrübe, örnek olayların incelenmesi ve sosyal medyanın sürekli takip edilmesi yoluyla krizlerin nereden gelebileceğini tahmin edebildiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde, yalan haberler özelinde kriz senaryosu oluşturmadıklarını dile getiren bir markanın Kurumsal İletişim Müdürü *Katılımcı-3*, sektör içerisinde ya da dışarısında örneklerini gördükleri vakalar üzerinden kriz hazırlığı çalışmalarını yürüttüklerini aktarmıştır.

Görüşmecilerden, tecrübelerine ve gözlemlerine dayanarak, yalan haber konusunda en kırılgan ve hassas sektörlerin hangileri olabileceğini değerlendirmeleri istendiğinde; *Katılımcı-1* hizmet sektörü, havacılık sektörü, gıda ve içecek sektörü, akaryakıt sektörü; *Katılımcı-5* finans sektörü; *Katılımcı-7* endüstriyel üretimin yapıldığı sektörler; *Katılımcı-11* yüksek yatırımların yapıldığı sanayi, ulaşım, turizm gibi sektörler; *Katılımcı-6* gıda ve sağlık sektörü; *Katılımcı-2*, *Katılımcı-3*, *Katılımcı-8*, *Katılımcı-9* ve *Katılımcı-12* gıda sektörü şeklinde verilen cevaplar doğrultusunda, gıda sektörünün ön plana çıktığı belirtilmelidir.

Katılımcı-1, yalan haberden kaynaklı krizlerin büyümesini engellemek ya da bastırmak için kriz iletişimi sürecinde 'influencer' ya da 'fenomen' ile çalışılabileceğini belirtmiştir. *Katılımcı-11*, yalan haberler karşısında influencer'ların markayla ilgili deneyimlerini paylaşmasının, kimi durumlarda şirketin yapacağı açıklamadan daha etkili ve ikna edici olabildiğini aktarmıştır. *Katılımcı-9* da yalan haberler karşısında gerçeklerin ve doğru bilginin kanaat önderleri, ünlü kişiler, markanın sadık müşterileri yoluyla yayılabileceğini ifade etmiştir. 'Üçüncü taraf

onayı', Edward Bernays'ın kullanımı ile 'kanaat önderliği' tekniğine (Hobbs ve Mann, 2015: 6); başkalarının kurum adına olumlu konuşmalarda bulunmasının ikna edici olmasından hareketle, kriz iletişimi uygulamalarında yer verildiği belirtilmektedir (Çınarlı, 2016: 43). Haig'in, sanal ortamda bir kurumla ilgili yayılan olumsuz haberlerin veya eleştirilerin krize neden olmaması ya da meydana gelen bir krizin en az zararla atlatılabilmesi için yönetsel açıdan sunduğu faktörler arasında, kurumun sadık müşterilerinden olumlu deneyimlerini paylaşımlarının istenebileceği 'müttefikler bulunması' hususunun yer aldığı görülmektedir (Sayımer, 2012: 247). *Katılımcı-2*; krize neden olacak konuların öngörülebileceğini, hangi konu hakkında kimler konuşuyor, konu niçin konuşuluyor, kimler etiketleniyor şeklindeki bir '*social listening*- sosyal dinleme' ile yalan haberlerin üstesinden gelinebileceğini belirtmiştir. Yine *Katılımcı-2*; yalan haberler ile mücadele edilmesinde herhangi bir iddia ve ihtilaf karşısında başvurulabilecek, bağımsız üyelerden kurulu, sektörel anlamda ekspertiz otoriteler oluşturulmasının önemini dile getirmiştir.

SONUÇ

İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte küreselleşmenin süratle yaşanmaya devam ettiği günümüz dünyasında, her alanda değişim ve dönüşüm yaşandığı görülmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski olan yalan haber kavramının da bugünün şartlarında değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. 2016 sonrasında kullanımında ciddi oranda artışın yaşandığı yalan haber kavramıyla aynı zamanda gerçek ötesi çağ tanımlamasının da literatürde sıklıkla yer almaya başladığı; bu tarihten itibaren farklı sözlükler tarafından ‘yalan haber’, ‘gerçek ötesi dönem’ ve ‘mezenformasyon’ kavramlarının yılın kelimesi seçildikleri dikkat çekmektedir.

Dünya nüfusunun yarısından fazlasının internete bağlı olduğu, sosyal medya kullanımının her geçen gün arttığı, dünyanın adeta küresel bir köy haline geldiği 21. yüzyılda, sosyal medyanın etkileşime ve paylaşıma açık doğası ile enformasyon hızla yayılabilmektedir. Enformasyon bolluğu ve yoğunluğu ile sınırlı bilişsel kapasitenin aşırı enformasyon yüklemesine maruz kalması neticesinde bilginin kalite temelinde ayırt edilmesi ise giderek güçleşmektedir. Bu nedenle, özellikle sosyal medyadaki enformasyon hızına; yalan haberlerin, mezenformasyonun ve dezenformasyonun dolaşıma girme ve yayılma hızı da eşlik edebilmektedir. Konunun öneminden hareketle, son birkaç yıldır sosyal medya ve yalan haberler üzerine küresel ölçekte araştırmalar yapılmaya başlandığı, yalan haberler karşısında önleyici tedbirler üzerinde çalışıldığı görülmektedir.

Kurumların ajandalarında yer alan en önemli başlıklardan birinin, sıklıkla itibar yönetimi ile birlikte anılan kriz iletişimi yönetimi olduğu görülmektedir. Sosyal medya kullanımındaki artış; krizlerin ortaya çıkışı, yayılması ve yönetilmesi konularında da köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu tez çalışmasında, son yıllarda en önemli ve öncelikli konular arasında yer aldığı görülen sosyal medya, kriz iletişimi yönetimi ve yalan haber kavramları bir arada ele alınmıştır. Sosyal medyadan yayılan yalan haberlere karşı izlenebilecek kriz iletişimi stratejilerinin araştırıldığı çalışmada, veri toplama yöntemi olarak derinlemesine mülakat

kullanılmıştır. Kurumsal iletişim müdürleri ile dijital halkla ilişkiler ajansı, iletişim danışmanlığı şirketi ve halkla ilişkiler ve iletişim ajansı çalışanlarının yer aldığı 12 iletişim profesyoneli ile görüşme yapılmıştır. Farklı uzmanlık alanlarına sahip katılımcıların görüşleri, yarı yapılandırılmış mülakat sorularının yer aldığı ‘*sosyal medya ve kriz iletişimi yönetimi*’, ‘*sosyal medya ve yalan haberler*’ ve ‘*yalan haberler karşısında sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi*’ araştırma başlıkları altında karşılaştırmalı olarak sunulmuş, yaklaşımlarındaki benzerlikler ve farklılıklar değerlendirilmiştir.

Krizin erken uyarı sinyallerinin alınması için medya takip ajansları ve dijital halkla ilişkiler ajanslarından sosyal medya izleme desteği alınmasının yanı sıra kurum içerisinde özel olarak geliştirilecek sistemler ile çevrimiçi ortamların takibinin yapılması, raporların dikkatle değerlendirilmesi en önemli konuların başında gelmektedir. Kriz öncesi evrede başlatılması gereken çevrimiçi ortamların takibinin, kriz zamanlarında da sürdürülmesi, krize müdahale etme kararının sağlıklı bir şekilde alınmasına yardımcı olacaktır. Bir yalan haberle karşılaşıldığında, ne zaman ve nasıl müdahalede bulunulması gerektiği ile ilgili kararın alınmasında sosyal medya izleme araçlarının taşıdığı önem her bir katılımcı tarafından vurgulanmıştır. Fink’in dört evreli kriz süreci modelinin, krize yönelik uyarı sinyallerinin alındığı ‘ön belirti evresi’ (Coombs, 2012: 22; Sellnow ve Seeger, 2013: 34-35); Mitroff’un beş evreli kriz yönetimi modelinin, kriz uyarı sinyallerinin belirlenmesini, önleyici tedbirlerin alınmasını ve krizi önleyecek aksiyonların yürütülmesini amaçlayan ‘sinyal alma evresi’ (Coombs, 2011: 8; Coombs, 2012: 22); Coombs’un üç evreli kriz yönetim modelinin, önleme ve hazırlık unsurlarını içeren ‘kriz öncesi evresi’ (Coombs, 2011: 9; Coombs ve Laufer, 2018: 199) izleme araçlarının etkin ve profesyonel olarak yürütülmesi ile gerçekleştirilebilecektir.

Beklenmeyen ve ani şekilde gerçekleşebilen, kurumun öncelikli değerlerini hatta varlığını tehdit edebilen krizlere; belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda, sosyal medya ile birlikte artan zaman baskısı altında, üst düzey kararların süratle alınarak acilen müdahale edilmesi gerekmektedir. Zira algıların gerçeklik haline dönüşmesi, kriz yönetiminde karşılaşılabilecek en önemli sorunu teşkil etmektedir. Krizlerin etkin ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve hızla müdahalede bulunulabilmesi için proaktif bir yaklaşım benimsenmesi gerektiği, hem literatürde hem de araştırma

kapsamında görüŖülen uzmanlar tarafından önemle vurgulanan bir husus olmuŖtur. Bu noktada, çevrimiçi ortamların takibinin yanı sıra, ‘yalan haberler’ özelinde kriz planı oluŖturulması da gerekmektedir.

Kurum ve kuruluŖların uygun kriz planı hazırlamasına yardımcı olması için iletiŖim araŖtırmacıları tarafından geliŖtirilen; uygun, hızlı ve etkili kriz iletiŖimi stratejisinin ve taktiklerin belirlenmesine imkan tanıyan (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 10; Lukaszewski, 2013: 17; Çınarlı, 2016: 30), çeŖitli ve kapsamlı kriz sınıflandırmaları mevcuttur. Kriz sınıflandırmaları ile ilgili problem ise, mevcut bilgi ve kriz olaylarının tahmini ile yapılabilmesinden ileri gelmektedir (Björck, 2016: 25-26). Literatür kısmında ele alınan, kriz planı ve senaryosu oluŖturulmasına yardımcı olmalarıyla önem taşıyan farklı kriz sınıflandırmalarında, ‘yalan haber’ kavramının yer almadığı görölmektedir. Yalan haberlerin; literatürde ilgili ve ilişkili kavramların kriz sınıflandırmalarında nasıl konumlandırıldığı dikkate alınarak ve araŖtırma bulguları göz önünde bulundurularak, yaygın kullanıma sahip olduğu değerlendirilen ‘ani’ - beklenmedik, birdenbire gerçekteŖen ve ‘yapısal’ - içten içe, yavaŖ geliŖen kriz sınıflandırmasına dahil edilebileceği söylenebilir (Björck, 2016: 27). Bu kapsamada değerlendirilebilecek kriz sınıflandırmasını Cutlip, Center ve Broom; ‘ani krizler’, ‘geliŖen krizler’ ve ‘süregelen krizler’ olarak sunmuŖlardır (Cutlip, Center ve Broom, 1994’ten aktaran Çınarlı, 2016: 31-32). Buna göre; yalan haberlerin, ‘geliŖen krizler’ ve ‘süregelen krizler’ altında değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Gelfert; literatürde yalan haber kavramı tanımlanırken üç konu üzerinde durulduğunu belirtmektedir (Gelfert, 2018: 96): ‘Yalan haberlerin oluŖturulmasında ve yaygınlaŖmasında internet ortamının etkisi’, içeriğin tamamıyla yanlış, yalan, uydurma olması ve olgusal hiçbir temele dayanmaması’ ve ‘yalan haberlerin oluŖturulmasında ve sirkülasyonunda kasıtlı niyetin bulunması’. Burada, kriz sınıflandırmaları bakımından yalan haberlerin dikkat gösterilmesi gereken özelliği ‘kasıt’ içermesidir. Waisbord ile Allcott ve Gentzkow da yalan haberde ‘kasıt’ unsurunu vurgulamıŖlardır (Allcott ve Gentzkow, 2017: 213; Waisbord, 2018: 1866). Buna göre; yalan haberlerin aynı zamanda, Ulmer, Sellnow ve Seeger’ın kriz sınıflandırmasında ‘kasıtlı krizler’ altında değerlendirilebileceği söylenebilir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011: 10; Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2019: 10-14). Krize neden olan olayın, kasıt unsurunu içerip içermediğinin bilinmesi, sorumluluğun yönünün ve

boyutunun tespiti açısından önem taşımaktadır (Çınarlı, 2016: 32). Zira Coombs ve Holladay kriz durumunu “insanların/paydaşların nedenler, isnatlar ve sorumluluk aradıkları olay” şeklinde tanımlamışlardır (Coombs ve Holladay, 1996’dan aktaran Heath ve Millar, 2004: 4; Coombs ve Holladay, 2004: 97’den aktaran Çınarlı, 2016: 28).

Genel bir kriz yönetimi planının hazırlanması gerektiği konusunda uzmanların hemfikir oldukları görülürken, yalan haberler özelinde simülasyon hazırlanması, senaryo oluşturulması, kriz planı hazırlanması açısından farklı görüşler ileri sürüldüğü belirtilmelidir. Yalan haber kavramına kriz sınıflandırmalarında yer verilmesiyle birlikte; faaliyet gösterilen sektör, sektörel dinamikler, kurum yapısı vd. gibi faktörler göz önünde bulundurularak, kavramın kriz planlarına yerleştirilmesi ve spesifik kriz senaryoları oluşturulması yoluyla krizlere karşı proaktif bir yaklaşımın benimsenmesi mümkün olacaktır. Yalan haber kavramının kriz planlarına dahil edilmesi yoluyla, birbirleriyle bağlantılı ve bütünlük bir süreç oldukları kabul edilen üç evreli yaklaşıma göre (Coombs ve Laufer, 2018: 199); kriz öncesi evrede, kriz yönetim faktörlerinden ‘hazırlık’ bileşenleri arasında bulunan kriz senaryosu ve simülasyonu oluşturulması, kriz evresinde ‘tepki’ faktörü bağlamında oluşturulan kriz senaryosunun ve simülasyonun belirli aralıklarla test edilmesi ve kriz sonrası evrede ‘öğrenme ve revizyon’ faktörü gereği kurumun krize verdiği tepkinin değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması süreçlerine yer verilmesinin, krize hazırlık için önem taşıdığı belirtilmelidir.

Kriz tepki evresi, ağırlıklı olarak kriz iletişimi bağlamında ele alınmaktadır. Coombs, yalan haberler ile ilişkili kavramlardan olan söylentiler ile mücadele edilmesinde, söylentilerden kaynaklı bir kriz yaşanması halinde ve/veya kurumun davranışlarının erdemine yönelik zorluklar karşısında ‘inkar’ ve ‘suçlayana saldırı’ stratejilerinin kullanılabileceğini aktarmıştır (Zaremba, 2010: 45; Coombs, 2012: 42). Bu kapsamda; yalan haber karşısında, itibara yönelik tehdidin değerlendirilmesi neticesinde “Durumsal Kriz İletişimi Kuramı” dahilinde bulunan ‘var olmama stratejilerine’ – inkar, açığa kavuşturma ve suçlayana saldırı – başvurulabileceği belirtilebilir.

Yalan haber karşısında cevap verme ve/veya sessiz kalma kararının değerlendirilmesinde, sosyal medya ve çevrimiçi ortamları izleme araçlarının sunduğu verilerin önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Yine de bu kararın, şirketlerin inisiyatiflerine, genel stratejilerine ve kendi dinamiklerine göre değişiklik arz edeceği belirtilmiştir. Bununla birlikte, yalan haber karşısında sessiz kalma kararının dikkatle düşünülerek verilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Literatürde de sessiz kalınması durumunda oluşacak enformasyon boşluğunun başkaları tarafından doldurulacağına ve sessizliğin, kurumların aleyhine işleyerek bir şeyler saklandığı algısının oluşmasına ya da krizin başkaları tarafından kontrol edilmesine yol açacağına dikkat çekilmektedir (Coombs, 2012: 28; Lerbinger, 2012: 46). Yalan habere müdahalede bulunma ve cevap verme kararında belirleyici faktörlerden birinin ‘yalan haberin yayıldığı kaynak’, diğerinin ise ‘yalan haberin konusu’ olduğu görülmektedir. Burada, yalan haberden kaynaklı bir durumun ne zaman kriz olarak tanımlanması gerektiği ile ilgili kurumların kendi iç ve dış dinamiklerini göz önünde bulundurarak spesifik metrikler geliştirmeleri önem taşımaktadır. Farklı görüşler bulunmakla birlikte, yalan habere yayıldığı mecradan cevap verilmesi yönünde katılımcılar arasında genel bir eğilimin mevcut olduğu görülmektedir.

Katılımcılar; yalan haberden kaynaklı bir krizin engellenmesinde veya bastırılmasında sosyal medya fenomenleri, influencer, kanaat önderleri, sadık müşteriler gibi üçüncü taraf onayından yararlanılabileceğine dikkat çekilmiştir. Literatürde; başkalarının kurum adına pozitif konuşmalarda bulunmasının ikna edici olmasından hareketle, kriz iletişimi uygulamalarında üçüncü taraf tekniğine başvurulduğu belirtilmektedir (Çınarlı, 2016: 43). Burada, bir sorun ya da krizle karşılaşmadan önce, paydaşlar ile çift yönlü simetrik iletişim kurulmasının ve krizin üç evresinde de sürdürülmesinin önemi vurgulanmalıdır. Kurum ve kuruluşların; iş yapış süreci normal işleyişinde iken paydaşları ile karşılıklı iletişim geliştirilmelerinin, bir sorun ya da kriz durumunun yaşanması halinde açık, şeffaf ve dürüst olduklarını kanıtlamak için çaba sarf etmek yerine, güven tazelemeye yönelik iletişim kurmalarına imkan tanıyacağı ifade edilmektedir (Bulunmaz, 2014: 111).

Saha araştırması neticesinde görüşülen uzmanların büyük bölümü, yalan haberlerin çoğunlukla Twitter üzerinden yayıldığını ve buradan yayılan yalan haberlerin kendilerini zorladığını belirtmişlerdir. Bu bakımdan, ileriki araştırmalar

için yalan haberlerin, nicel yöntemler kullanılarak spesifik olarak Twitter bağlamında ele alınması önerisinde bulunulabilir. Yine; katılımcıların, yalan haberler konusunda kırılgan ve kriz iletişimi yönetiminin görece daha zor olduğunu değerlendirdikleri sektörler üzerine araştırma alanı daraltılarak çalışma yapılabilir. Yalan haber üzerine spesifik bir kriz senaryosu oluşturulmasının ve iletişim uzmanlarının yer alacağı odak grup çalışmalarında kriz yönetiminin  evresine de yer verilerek ayrıntılı bir değerlendirme yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

AYDIN Mehmet Devrim ve KILINÇ İlknur, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve İletişimi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2004.

BALTAŞ Zuhâl, **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, 2. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004.

BAŞ Türker ve AKTURAN Ulun, **Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.

BOURSE Michel ve YÜCEL Halime, **İletişim Bilimlerinin Serüveni**, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2012.

BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, **İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler**, 6. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014.

BULUNMAZ Barış, “Sorun ve Kriz Yönetimi” İçerisinde Saadet UĞURLU (Der.), **Günümüzde ve Gelecekte Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2014.

COOMBS W. Timothy, “Parameters for Crisis Communication” İçerisinde W. Timothy COOMBS ve Sherry J. HOLLADAY (Eds.), **The Handbook of Crisis Communication**, Massachusetts: Wiley-Blackwell, 2012.

COOMBS, W. Timothy, **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding**, Third Edition, California: Sage Publications, 2011.

ÇINARLI İnci, **Kriz İletişimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2016.

ÇINARLI İnci, **Stratejik İletişim Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, 2009.

FEARN-BANKS Kathleen, **Crisis Communication: A Case Approach**, E-Kitap, Fifth Edition, New York: Routledge, 2017.

GEGEZ Ercan, **Pazarlama Araştırmaları**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2010.

GIDDENS Anthony, **Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age**, E-kitap, Cambridge: Polity Press, 1991.

GÜRBÜZ Sait ve ŞAHİN Faruk, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz**, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.

HAGGERTY James F., **Chief Crisis Officer: Structure and Leadership for Effective Communications Response**, USA: ABA, 2017.

HEATH Robert L. ve MILLAR Dan P., “A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses” İçerisinde Dan P. MILLAR ve Robert L. HEATH (Eds.), **Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication**, New Jersey: Routledge, 2004.

HOBBS Mitchell ve MANN Alana, “Public Relations: Strategy, Tactics and Ethics” İçerisinde Tony CHALKLEY vd. (Eds.), **Communication, Digital Media and Everyday Life**, 2. Edition, South Melbourne: Oxford University Press, 2015.

HOLDER Teresa L., “Constructing Response During Uncertainty: Organizing for Crisis” İçerisinde Dan P. MILLAR ve Robert L. HEATH (Eds.), **Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication**, New Jersey: Routledge, 2004.

HOLTZHAUSEN Derina ve ZERFASS Ansgar, **The Routledge Handbook of Strategic Communication**, E-kitap, New York: Routledge, 2015.

HUNG-BAESECKE Chun-Ju Flora ve BOWEN Shannon A., “Ethical Engagement at a Time of Crisis in the Social Era” İçerisinde Lucinda AUSTIN ve Yan JIN (Eds.), **Social Media and Crisis Communication**, New York: Routledge, 2018.

KADIBEŞEGİL Salim, **İtibar Yönetimi**, 8. Baskı, İstanbul: Mediacat, 2015.

KEYES Ralph, **Hakikat Sonrası Çağ: Günümüz Dünyasında Yalancılık ve Aldatma**, 2. Baskı, İzmir: Delidolu Yayınları, 2019.

KURTULUŞ Kemal, **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010.

LERBINGER Otto, **The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts and Failures**, E-Kitap, Second Edition, New York: Routledge, 2012.

LUKASZEWSKI James E., **On Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management**, Connecticut: Rothstein Associates, 2013.

MAVNACIOĞLU Korhan, **Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi: Kurumsal Blog Odaklı Bir Yaklaşım**, İstanbul: Beta Basım, 2015.

MENG Juan ve BERGER Bruce K., “The Role of Public Relations Leadership in Effective Social Media and Crisis Communication Management”, İçerisinde Lucinda AUSTIN ve Yan JIN (Eds.), **Social Media and Crisis Communication**, New York: Routledge, 2018.

MORGAN L. David, **Focus Groups as Qualitative Research**, Second Edition, USA: Sage Publications, 2013.

NARBAY Mine Şimşek, **Kriz İletişimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

NEWSOM Doug, TURK Judy Vanslyke ve KRUCKEBERG Dean, **This is PR: The Realities of Public Relations**, E-Kitap, Eleventh Edition, USA: Cengage Learning, 2012.

NORTH Michael, LI Cong, LIU Jiangmeng ve JI Yi Grace, “Using Twitter For Crisis Communication: A Content Analysis of Fortune 500 Companies”, İçerisinde Lucinda AUSTIN ve Yan JIN (Eds.), **Social Media and Crisis Communication**, New York: Routledge, 2018.

ÖZER Mehmet Akif, **Halkla İlişkiler Dersleri**, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2018.

PAINE Katie Delahaye, **Measure What Matters: Online Tools For Understanding Customers, Social Media, Engagement, and Key Relationships**, E-Kitap, New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

PELTEKOĞLU Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir?**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2016.

PİRA Aylin ve SOHODOL Çisil, **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.

RAY Sally J., **Strategic Communication in Crisis Management: Lessons From the Airline Industry**, Connecticut: Quorum Books, 1999.

REGESTER Michael ve LARKIN Judy, **Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice**, Third Edition, UK: Kogan Page, 2005.

SAYIMER İdil, **Sanal Ortamda Halkla İlişkiler**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2012.

SEEGER Matthew W., SELLNOW Timothy L. ve ULMER Robert R., **Communication and Organizational Crisis**, Westport: Praeger, 2003.

SEGGIE Fatma Nevra ve BAYYURT Yasemin, **Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları**, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2017.

SELLNOW Timothy L. ve SEEGER Matthew W., **Theorizing Crisis Communication**, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, 2013.

SOYDAŞ Nurgül, **#İletişim Bence: Dumandan (#)Hashtag'e İletişim**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2018.

SUMER Haluk ve PERNSTEINER Helmut, **Kriz Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009.

TOKGÖZ Oya, **İletişim Kuramlarına Anlam Vermek: Başlangıcından Günümüze Anglo-Amerikan İletişim Kuramları**, Ankara: İmge Kitabevi, 2015.

ULMER Robert R., SELLNOW Timothy L. ve SEEGER Matthew W., **Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity**, E-Kitap, Fourth Edition, California: Sage Publications, 2019.

URAS Ufuk, **Kriz Yönetimi: Ulusal ve Uluslararası Güvenlik**, Ankara: Trend Yayınevi, 2017.

WEBER Larry, **Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business**, E-Kitap, Second Edition, New Jersey: Wiley, 2009.

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.

YILDIZ Şerife, **Dil Kültür İletişim ve Medya**, Ankara: Sinemis, 2005.

ZAREMBA Alan Jay, **Crisis Communication: Theory and Practice**, USA: M.E. Sharpe, 2010.

ZILLIOĞLU Merih, **İletişim Nedir?**, 5. Baskı, İstanbul: Cem Yayınevi, 2014.

Sürelî Yayınlar

ALLCOTT Hunt and GENTZKOW Matthew, “Social Media and Fake News in the 2016 Election”, **Journal of Economic Perspectives**, Vol: 31, No: 2, 2017, pp. 211-236.

ARGENTI Paul A., HOWELL Robert A. ve BECK Karen A., “The Strategic Communication Imperative”, **MIT Sloan Management Review**, Vol: 46, No: 3, 2005, pp. 83-89

ASEMAH Ezekiel S., “Public Relations Strategies and The Implementation of The Millennium Development Goals in Nigeria”, **JORIND**, Vol: 9, Issue: 2, 2011, pp. 163-172.

BENOIT William L., “Image Repair Discourse and Crisis Communication”, **Public Relations Review**, Vol: 23, No: 2, 1997, pp. 177-186.

BESSI Alessandro, “On the Statistical Properties of Viral Misinformation in Online Social Media”, **Physica A**, Vol: 469, 2017, pp. 459-470.

BJÖRCK, Albena, “Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach”, **Central European Business Review**, Vol: 5, No: 3, 2016, pp. 25-37.

BOTAN Carl, “Ethics in Strategic Communication Campaigns: The Case for a New Approach to Public Relations”, **The Journal of Business Communication**, Vol: 34, No: 2, 1997, pp. 188-202.

BURNETT John J., “A Strategic Approach to Managing Crises”, **Public Relations Review**, Vol: 24, No: 4, 1998, pp. 475-488.

CHEN Xinran, SIN Sei-Ching Joanna, THENG Yin-Leng ve LEE Chei Sian, “Why Students Share Misinformation on Social Media: Motivation, Gender, and Study-level Differences”, **The Journal of Academic Librarianship**, Vol: 41, 2015, pp. 583-592.

CHENG Yang, “How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature”, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol: 26, No:1, 2018, pp. 58-68.

CİVELEK Mustafa Emre, ÇEMBERCİ Murat ve ERALP Necati Erdem, “The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management”, **International Journal of Research in Business & Social Science**, Vol: 5, No: 3, 2016, pp. 111-120.

COOMBS W. Timothy ve HOLLADAY Sherry J., “Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory”, **Management Communication Quarterly**, Vol: 16, No: 2, 2002, pp. 165-186.

COOMBS W. Timothy ve LAUFER Daniel, “Global Crisis Management – Current Research and Future Directions”, **Journal of International Management**, Vol: 24, 2018, 199-203.

ÇINARLI İnci, “Döngü Uzmanları (Spin Doctors), Medyatik Yalan ve Kamu Manipülasyonu”, **Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi**, S: 1, 2004, 165-174.

FALKHEIMER Jesper ve HEIDE Mats, “From Public Relations to Strategic Communication in Sweden”, **Nordicom Review**, Vol: 35, No: 2, 2014, pp. 123-138.

FALKHEIMER Jesper, “The Power of Strategic Communication in Organizational Development”, **International Journal of Quality and Service Sciences**, Vol: 6, No: 2, 2014, pp. 124-133.

FERRARA Emilio, VAROL Onur, DAVIS Clayton, MENCZER Filippo ve FLAMMINI Alessandro, “The Rise of Social Bots”, **Communications of the ACM**, Vol: 59, No: 7, 2016, pp. 96-104.

FIGUEIRA Álvaro ve OLIVEIRA Luciana, “The Current State of Fake News: Challenges and Opportunities”, **Procedia Computer Science**, Vol: 121, 2017, pp. 817–825.

GELFERT Axel, “Fake News: A Definition”, **Informal Logic**, Vol: 38, No:1, 2018, pp. 84–117.

GÜZ Nükhet, “İletişim Süreci ve Temel Ögeler”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S: 7, 1998, ss. 121-142.

HALLAHAN Kirk, HOLTZHAUSEN Derina, RULER Betteke van, VERCIC Dejan ve SRIRAMESH Krishnamurthy, “Defining Strategic Communication”, **International Journal of Strategic Communication**, Vol: 1, No: 1, 2007, pp. 3-35.

HERMANN Charles F., “Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 8, pp. 61-82.

JANG S. Mo ve KIM Joon K., “Third Person Effects of Fake News: Fake News Regulation and Media Literacy Interventions”, **Computers in Human Behavior**, Vol: 80, 2018, pp. 295-302.

JANG S. Mo, GENG Tieming, LI Jo-Yun Queenie, XIA Ruofan, HUANG Chin-Tser, KIM Hwalbin ve TANG Jijun, “A Computational Approach for Examining the Roots and Spreading Patterns of Fake News: Evolution Tree Analysis”, **Computers in Human Behavior**, Vol: 84, 2018, pp. 103-113.

JANKOWSKI Nicholas W., “Researching Fake News: A Selective Examination of Empirical Studies”, **Javnost - The Public**, Vol: 25, No: 1-2, 2018, pp. 248-255.

JAQUES Tony, “Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct”, **Public Relations Review**, Vol: 33, 2007, pp. 147-157.

JIN Yan ve LIU Brooke Fisher, “The Blog-Mediated Crisis Communication Model: Recommendations for Responding to Influential External Blogs”, **Journal of Public Relations Research**, Vol: 22, No: 4, 2010, pp. 429-455.

JIN Yan, LIU Brooke Fisher ve AUSTIN Lucinda L., “Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics’ Crisis Responses”, **Communication Research**, Vol: 41, No: 1, 2014, pp.74-94.

KAPLAN Andreas M. ve HAENLEIN Michael, “Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media”, **Business Horizons**, Vol: 53, 2010, pp. 59-68.

KARSAK Banu, ALTUNTAŞ Elgiz Yılmaz ve DEMREN Gaye Aslı Sancar, “Stratejik İletişim Yönetiminde Dijital Kanalların Önemi: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Dijital Kanal Kullanımlarına Yönelik Niteliksel Bir Araştırma”, **Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları E-Dergisi**, C: 1, S: 1, 2018, ss. 6-17.

KAVAKLI Nurhan, “Yalan Haberle Mücadele ve İnternet Teyit/Doğrulama Platformları”, **Erciyes İletişim Dergisi**, C: 6, S: 1, 2019, ss. 663-682.

LEWANDOWSKY Stephan, ECKER Ullrich K. H. ve COOK John, “Beyond Misinformation: Understanding and Coping with the ‘Post-Truth’ Era”, **Journal of Applied Research in Memory and Cognition**, Vol: 6, No: 4, 2017, pp. 353-369.

LIN Xialing, SPENCE Patric R., SELLNOW Timothy L. ve LACHLAN Kenneth A., “Crisis Communication, Learning and Responding: Best Practices in Social Media”, **Computers in Human Behavior**, Vol: 65, 2016, pp. 601-605.

LIU Brooke Fisher, AUSTIN Lucinda ve JIN Yan, “How Publics Respond to Crisis Communication Strategies: The Interplay of Information Form and Source”, **Public Relations Review**, Vol: 37, 2011, pp. 345-353.

MACNAMARA Jim ve ZERFASS Ansgar, “Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management”, **International Journal of Strategic Communication**, Vol: 6, No: 4, 2012, pp. 287-308.

MAHONEY James, “Horizons in Strategic Communication: Theorising a Paradigm Shift”, **International Journal of Strategic Communication**, Vol: 5, No: 3, 2011, pp. 143-153.

MARCHI Regina, “With Facebook, Blogs, and Fake News, Teens Reject Journalistic ‘Objectivity’”, **Journal of Communication Inquiry**, Vol: 36, No: 3, 2012, pp. 246-262.

PEARSON Christine M. ve CLAIR Judith A., “Reframing Crisis Management”, **Academy of Management Review**, Vol: 23, No: 1, 1998, pp. 59-76.

PHENG Low Sui, HO David K.H. ve ANN Yeap Soon, “Crisis Management: A Survey of Property Development Firms”, **Property Management**, Vol: 17, No: 3, 1999, pp. 231-251.

RAUPP Juliana ve HOFFJANN Olaf, “Understanding Strategy in Communication Management”, **Journal of Communication Management**, Vol: 16 No: 2, 2012, pp: 146-161.

ROSHAN Mina, WARREN Matthew ve CARR Rodney, “Understanding the Use of Social Media by Organisations for Crisis Communication”, **Computers in Human Behavior**, Vol: 63, 2016, pp. 350-361.

SCHMIDT Ana Lucia, ZOLLO Fabiana, VICARIO Michela Del, BESSI Alessandro, SCALA Antonio, CALDARELLI Guido, STANLEY H. Eugene ve QUATTROCIOCCHIA Walter, “Anatomy of News Consumption on Facebook”, **Proceedings of the National Academy of Sciences**, Vol: 114, No: 12, 2017, pp. 3035-3039.

SHAO Chengcheng, CIAMPAGLIA Giovanni Luca, VAROL Onur, FLAMMINI Alessandro ve MENCZER Filippo, “The Spread of Fake News by Social Bots”, **arXiv preprint**, 2017, pp. 1-16.

SHIN Jieun, JIAN Lian, DRISCOLL Kevin ve BAR François, “The Diffusion of Misinformation on Social Media: Temporal Pattern, Message, and Source”, **Computers in Human Behavior**, Vol: 83, 2018, pp. 278-287.

SHU Kai, SLIVA Amy, WANG Suhang, TANG Jiliang ve LIU Huan, “Fake News Detection on Social Media: A Data Mining Perspective”, **ACM SIGKDD Explorations Newsletter**, Vol: 19, No:1, 2017, pp. 22-36.

SMITH Denis, “Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management”, **Industrial Crisis Quarterly**, Vol: 4, No: 4, 1990, pp. 263-275.

ŞENER Nihal Kocabay, “‘Doğruluk Kontrol Merkezi’ ve ‘Yalan Haber’ Kavramlarına İlişkin İçeriklerin Medyada Yansımasının Araştırılması”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, C: 29, Özel Sayı, 2018, ss. 355-373.

TEMELLİ Uğur Emre ve YAŞLIOĞLU Duygu Toplu, “Kriz Yönetimi ve Türkiye’deki İşletmelerde Kriz Yönetimi Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, **The Journal of Academic Social Science**, C: 5, S: 51, 2017, ss. 233-244.

TUNÇER Serdar, “Reinterpreting Crisis Communications in The Post-Truth Era”, **Moment Journal**, Vol: 5, No: 2, 2018, pp. 368-382.

ÜNAL Recep ve TAYLAN Ahmet, “Sağlık İletişiminde Yalan Haber Yanlış Enformasyon Sorunu Ve Doğrulama Platformları”, **Atatürk İletişim Dergisi**, S: 14, 2017, ss. 81-100.

VOSOUGHI Soroush, ROY Deb ve ARAL Sinan, “The Spread of True and False News Online”, **Science**, Vol: 359, 2018, pp. 1146-1151.

WAISBORD Silvio, “Truth is What Happens to News”, **Journalism Studies**, Vol: 19, No: 13, 2018, pp.1866-1878.

YALÇINKAYA Bahattin, DÖNMEZ Ayşegül Hülçen, AYDIN Furkan ve KAYALI Nida, “A Survey About University Students' Perception of Post-Truth on Social Media”, **Journal of Awareness**, Vol: 3, No: 4, 2018, pp. 53-64.

ZERFASS Ansgar ve HUCK Simone S., “Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication” **International Journal of Strategic Communication**, Vol: 1, No: 2, 2007, pp: 107-122.

Diğer Kaynaklar

CIGI-IPSOS GLOBAL SURVEY, “Social Media, Fake News & Algorithms”, **Internet Security & Trust**, Part 3, Ipsos, 2019.

HOWELL Lee (Eds.), **Global Risks 2013**, Eighth Edition, World Economic Forum, Insight Report, 2013.

NEWMAN Nic, FLETCHER Richard, KALOGEROPOULOS Antonis, LEVY David A. L. ve NIELSEN Rasmus Kleis, **Reuters Institute Digital News Report 2017**, Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2017.

Elektronik Kaynaklar

AIRKULE, **Meksika'daki Görüntü İstanbul Diye Yansıtılıyor**, <http://www.airkule.com/haber/MEKSIKA-DAKI-GORUNTU-ISTANBUL-DIYE-YANSITILIYOR/31905>, Erişim Tarihi 20.07.2019.

BASIN İLAN KURUMU, **AB'den Dijital Platformlara 'Yalan Haberle' Mücadele Çağrısı**, <https://www.bik.gov.tr/abden-dijital-platformlara-yalan-haberle-mucadele-cagrisi/>, Erişim Tarihi 10.07.2019.

BASIN İLAN KURUMU, **Singapur internette yalan haber yaymayı suç haline getirdi**, <https://www.bik.gov.tr/singapur-internette-yalan-haber-yaymayi-suc-haline-getirdi/>, Erişim Tarihi 02.07.2019.

BASIN İLAN KURUMU, **Tayland'da 'Yalan Haberlerle Mücadele Merkezi' Kurulacak**, <https://www.bik.gov.tr/taylandda-yalan-haberlerle-mucadele-merkezi-kurulacak/>, Erişim Tarihi 23.08.2019.

BBC NEWS TÜRKÇE, **Okullarda Yalan Haber Dersi Verilsin**, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-39316020>, Erişim Tarihi 23.06.2019.

BBC, **Fake News and How to Spot It to Be Taught in Schools**, <https://www.bbc.co.uk/newsround/48988778>, Erişim Tarihi 20.06.2019.

CAMBRIDGE DICTIONARY, **'Post-Truth' Kelimesi**, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/post-truth>, Erişim Tarihi 10.07.2019.

COLLINS DICTIONARY, **'Fake News' Kelimesi**, <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/fake-news>, Erişim Tarihi 20.06.2019.

COLLINS DICTIONARY, **Collins 2017 Word of the Year 'Fake News'**, <https://www.collinsdictionary.com/word-lovers-blog/new/collins-2017-word-of-the-year-shortlist,396,HCB.html>, Erişim Tarihi 20.06.2019.

DANONE, **‘Milyonlarca Anne Rahat Bir Nefes Alabilir’**,
<http://www.danone.com.tr/tr/sirketimiz/basinda/basinda10.aspx>, Erişim Tarihi
 21.07.2019.

DIGITAL 2019, **‘Global Internet Use Accelerates Special Reports’**,
<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>,
 Erişim Tarihi 14.06.2019.

DÜNYA GAZETESİ, Hakan OKAY, **‘Kriz Yönetimi’**, 23 Kasım 2015,
<https://www.dunya.com/kose-yazisi/kriz-yonetimi/26161>, Erişim Tarihi 21.07.2019.

GOOGLE TRENDS, **‘Fake News’ Kelimesine Zaman İçerisinde Gösterilen İlgi**,
<https://trends.google.com.tr/trends/explore?q=fake%20news&date=today%205-y>,
 Erişim Tarihi 05.08.2019.

GOOGLE TRENDS, **‘Post-Truth’ Kelimesine Zaman İçerisinde Gösterilen İlgi**,
<https://trends.google.com.tr/trends/explore?date=today%205-y&q=post%20truth>,
 Erişim Tarihi 05.08.2019.

HABERTÜRK, **WhatsApp Yalan Haber ile Mücadele İçin Milyonlarca Hesabı Siliyor**,
<https://www.haberturk.com/whatsapp-yalan-haber-ile-mucadele-icin-milyonlarca-hesabi-siliyor-2368147-teknoloji>, Erişim Tarihi 22.08.2019.

INDEPENDENT, **Schools to Teach Children About Fake News and ‘Confirmation Bias’, Government Announces**,
<https://www.independent.co.uk/news/education/education-news/fake-news-schools-education-online-risks-confirmation-bias-damian-hinds-government-a9004516.html>,
 Erişim Tarihi 20.06.2019.

INTERNET GROWTH STATISTICS, **‘İnternet Kullanıcı Sayısı’**,
<https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>, Erişim Tarihi 14.06.2019.

MACQUARIE DICTIONARY, **Word of the Year 2016 is ‘Fake News’**,
<https://www.macquariedictionary.com.au/blog/article/431/>, Erişim Tarihi 28.06.2019.

MOZILLA SURVEY, **7 Interesting Things We Learned When We Asked the World About Misinformation Online**, 15 Mayıs 2019,
<https://foundation.mozilla.org/en/blog/7-interesting-things-we-learned-when-we-ask-world-about-misinformation-online/>, Erişim Tarihi 22.06.2019.

MOZILLA SURVEY, **Report for Mozilla Survey on Misinformation**, https://foundation.mozilla.org/documents/19/Misinformation_Survey_-_Top_Line_Results.pdf, Erişim Tarihi 17.06.2019.

NTV, **Süt Ürünlerinde Solitin İddiası Tümüyle Palavra**, <https://www.ntv.com.tr/saglik/sut-urunlerinde-solitin-iddiasi-tumuyle-palavra,JH-C-TDqkESpjbyvj4B2YQ>, Erişim Tarihi 29.04.2019.

OXFORD DICTIONARIES, **‘Post-Truth’ Kelimesi**, <https://languages.oup.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>, Erişim Tarihi 10.07.2019.

OXFORD DICTIONARIES, **‘Word of the Year 2016 is Post-truth’**, <https://languages.oup.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>, Erişim Tarihi 12.05.2019.

RESEARCH DESIGN REVIEW, **‘Interview Guide Development: A 4-Stage “Funnel” Approach’**, <https://researchdesignreview.com/2015/06/28/interview-guide-development-a-4-stage-funnel-approach/>, Erişim Tarihi 10.08.2019.

SİREL KARAKAŞ PSİKOLOJİ TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ, **‘Confirmation bias’**, <http://www.psikolojisozlugu.com/confirmation-bias-dogrulama-yanlilik>, Erişim Tarihi 22.06.2019.

TEYİT, **Videonun İstanbul Havalimanı’nın Sular Altında Kaldığını Gösterdiği İddiası**, <https://teyit.org/videonun-istanbul-havalimaninin-sular-altinda-kaldigini-gosterdigi-iddiasi/>, Erişim Tarihi 20.07.2019.

THE GUARDIAN, **Teach Schoolchildren How to Spot Fake News, Says OECD**, <https://www.theguardian.com/media/2017/mar/18/teach-schoolchildren-spot-fake-news-says-oecd>, Erişim Tarihi 23.06.2019.

TÜRK DİL KURUMU, **‘Kriz’ Kelimesi**, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi 06.04.2019.

YAŞAM İÇİN GIDA, **BİM’den Hileli Kıyma İddialarına Cevap Geldi**, <https://www.yasamicingida.com/gida/bimden-hileli-kiyma-iddialarina-cevap-geldi/>, Erişim Tarihi 30.04.2019.

ÖZGEÇMİŞ

Fulya AKPULAT, 1987 tarihinde İstanbul’da doğmuştur. Sakarya Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü’nden 2010 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İşletmecilik Tezli Yüksek Lisans Programındaki eğitimine başlayan Akpulat, ‘Sürdürülebilirlik Kavramına Farklı Yaklaşımlar: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma’ adlı tez çalışması ile programı tamamlamıştır. Galatasaray Üniversitesi Stratejik İletişim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programındaki eğitimine halen devam etmektedir.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : Fulya AKPULAT
Tez Başlığı : Yalan Haberler ve Sosyal Medyada Kriz İletişimi Yönetimi
Savunma Tarihi : 09 / 12 / 2019
Danışmanı : Doç. Dr. Tolga ÇEVİKEL

JÜRİ ÜYELERİ

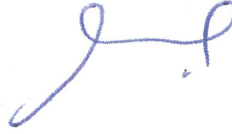
Unvanı, Adı Soyadı

İmza

Prof. Dr. Oya ŞAKI AYDIN



Doç. Dr. Tolga ÇEVİKEL



Doç. Dr. Gaye Aslı SANCAR DEMREN



Enstitü Müdürü

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK

