

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KURUMLARDA KRİZ İLETİŞİMİ:  
ONUR AIR ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Azhdar XXX

Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı  
Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. E. Özden CANKAYA

Ağustos, 2018



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KURUMLARDA KRİZ İLETİŞİMİ:  
ONUR AIR ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Azhdar XXX  
(Y1412.140021)

Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı  
Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Programı

Tez Danışmanı: Prof.Dr.E. Özden CANKAYA

Ağustos, 2018





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.140021 numaralı öğrencisi Azhdar XXX'ın "HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KURUMLARDA KRİZ İLETİŞİMİ: ONUR AIR ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.07.2018 tarih ve 2018/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından .aykanlı ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak .KABUL edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :07/08/2018 – 13:00

1)Tez Danışmanı: Prof.Dr.Emine Özden CANKAYA

2) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Deniz AKBULUT

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Seher ER

*[Handwritten signatures of Prof. Dr. Emine Özden Cankaya, Dr. Öğr. Üyesi Deniz Akbulut, and Doç. Dr. Seher Er]*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Halkla İlişkiler Açısından Kurumlarda Kriz İletişimi: Onur Air Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (07/08/2018)

**Azhdar XXX**







## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof.Dr.E. Özden Cankaya'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ağustos, 2018

Azhdar XXX





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR .....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT .....	xvii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Çalışmanın Amacı .....	2
<b>2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....</b>	<b>5</b>
2.1 Kriz Kavramına Genel Bakış .....	5
2.1.1 Tanımı .....	7
2.1.2 Kriz oluşum nedenleri .....	9
2.1.2.1 Dış faktörler .....	11
2.1.2.2 İç faktörler .....	12
2.1.3 Kriz türleri .....	14
2.2 Kriz Yönetimi.....	15
2.2.1 Kriz evreleri .....	17
2.2.1.1 Kriz öncesi dönem .....	21
2.2.1.2 Kriz dönemi.....	26
2.2.1.3 Kriz sonrası dönem .....	27
2.2.2 Kriz çözümü .....	28
2.2.2.1 Kriz yönetiminde yaklaşımlar .....	29
2.2.2.2 Kriz yönetimi ve liderlik .....	31
2.2.3 Kriz yönetim planlaması ve stratejileri .....	33
<b>3. KRİZ İLETİŞİMİ .....</b>	<b>37</b>
3.1 Kriz İletişimi .....	37
3.2 Halkla İlişkilerde Kriz İletişimi.....	38
3.2.1 Kurum kültürü .....	41
3.2.2 Kurum imajı .....	44
3.2.3 Kriz sürecinin itibar yönetimine etkisi.....	46
3.3 Kriz İletişim Süreci ve Stratejileri.....	49
3.4 Kriz İletişiminde Medya Yönetimi .....	52
3.4.1 Hedef kitle ve hedef kitleye yönelik araç seçimi .....	54
3.5 Kriz İletişim Sürecinde Sosyal Medya Kullanımı.....	54
3.6 Hava yolları Şirketlerinde Kriz İletişim .....	56
3.6.1 Havayolları sektöründe kriz ortamları .....	57
<b>4. ONUR AIR HAVAYOLLARI ŞİRKETİ KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ .....</b>	<b>61</b>
4.1 Araştırmanın Amacı .....	61
4.2 Araştırmanın Yöntemi.....	61

4.2.1 Yarı yapılandırılmış görüşme.....	62
4.2.2 Sosyal medya üzerinden gazete ve köşe taramaları .....	68
4.3 Araştırma Varsayımı .....	72
4.4 Onur Air Havayolu Şirketi .....	73
4.5 Onur Air Krizi Tanımlanması .....	74
4.6 Onur Air Havayolu Şirketinin Kriz İletişimi.....	78
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>85</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>115</b>



## **KISALTMALAR**

<b>ERM</b>	: Kurumsal Risk Yönetimi
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>KLM</b>	: KLM Royal Dutch Airlines





## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Kriz aşamalarının döngüsünün dinamikleri. ....	19
Şekil 4.1: Kampanya duyurusu.....	75
Şekil 4.2: Kampanyanın sonlandırılma duyurusu.....	76
Şekil 4.3: Sefaköy üzerinde bavulların düşme anı.....	77







## HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KURUMLARDA KRİZ İLETİŞİMİ: ONUR AIR ÖRNEĞİ

### ÖZET

Kriz, işin itibarını olumsuz şekilde etkileyebilecek veya piyasanın, müşterilerin ve ortakların itibarını zayıflatabilecek herhangi bir olay veya eylemdir. Genellikle, bu durum zaten ortaya çıkmış (veya yakında ortaya çıkabilecek) kontrol dışı kalmış bir durumdur. Kriz durumlarında izlenebilecek ve sonuçlarını en aza indirecek iyi ispatlanmış stratejilerin bulundurulması önemlidir. Çalışmanın amacı, Onur Air şirketinin kriz sürecindeki kriz iletişimini incelemek ve üst düzey yöneticilerinin görüşleri ile kriz iletişimini göstermektir. Çalışmanın amaçlarından diğeri, kriz yönetimi ve kriz iletişiminin krizlerle sıklıkla karşılaşılan diğeri havayolları şirketleri içinde önemini ortaya çıkarmak ve krizin teknik yönetiminden daha fazla, iletişim boyutunu incelemektir. Araştırma sürecinde, Onur Air, kriz yönetimi ve kriz iletişimine ait kitap, makale veya tez taramaları , yapılmış, konunun güncel ve kaynakların sınırlı olması sebebiyle, süreç basın yansımaları üzerinden incelenmiştir. Bundan başka krizle ilgili gerekli bilgilerin toplanılması amaçlı görüşme tekniği kullanılarak bilgiler alınmıştır.

**Anahtar kelimeler:** *Halkla ilişkiler, kriz, kriz iletişimi, Onur Air Havayolu şirketi*



## **CRISIS COMMUNICATIONS IN ORGANIZATIONS FOR PUBLIC RELATIONS**

### **ABSTRACT**

A crisis is any event or action that can adversely affect business performance or weaken the reputation of the market, customers and partners. Usually, this situation is already out of control (or may happen soon). It is important to have well-proven strategies that will be able to be monitored in crisis situations and to minimize the consequences. The aim of the work is to examine the crisis communication of Onur Air's crisis and communicate the crisis with the views of senior managers. Another of the objectives of the study is to explore the importance of crisis management and crisis communication in other airlines' companies, which often face crises, and to see more of the communication dimension than technical management of the crisis. During the research process, the book, article or thesis scans belonging to Onur Air, crisis management and crisis communication have been passed on, the process has been examined through the press reflections because of its current and limited resources. In addition, a series of information was collected by using interview techniques to gather necessary information about the crisis.

**Keywords:** *Public Relations, Crisis, Crisis Communication, Onur Air Airline*



## 1. GİRİŞ

Modern medya alanının gelişimine hem sosyal yapıda, hem de iş sistemlerinde önemli değişiklikler eşlik etmektedir. Bilgi akışlarının artması, ağ evrenselliği ve erişilebilirliği, iş dünyası temsilcilerinin etkinliği artık sürdürülebilir iş geliştirme, gerekli bir kaynak ve stratejik maddi olmayan varlık için önemli bir faktör olan halkla ilişkiler alanlarına daha fazla dikkat etmelerini sağlamaktadır. Gerekli halkla ilişkiler faaliyetleri yalnızca kalıcı ve uzun vadeli çabalar gerektirmemekle birlikte, bilimsel yaklaşımlara dayanan sağlam bir strateji ve taktik geliştirilmesini gerektirir. Şirket yönetiminin etkililiği ve hatta reklam maliyetlerinde gerçek bir azalma, ciddi bir rekabet avantajı olarak iş dünyasında Halkla ilişkiler başarısına bağlı olmaktadır. Aynı zamanda, global belirsiz durumların mevcut hali ve değer yönelimlerinin yeniden düşünülmesi, finansal ve ekonomik pazardaki göstergelerin değişkenliğini hesaba katmak için yeni yaklaşımlar aramamıza neden olan bazı kararlı konsept geliştirmemize izin vermemektedir.

Kriz, işin itibarını olumsuz şekilde etkileyebilecek veya piyasanın, müşterilerin ve ortakların itibarını zayıflatabilecek herhangi bir olay veya eylemdir. Genellikle, bu durum zaten ortaya çıkmış (veya yakında ortaya çıkabilecektir) kontrol dışı kalmış bir durumdur. Kriz durumlarında izlenebilecek ve sonuçlarını en aza indirecek iyi ispatlanmış stratejilerin bulundurulması önemlidir.

Kriz iletişimi, bir halkla ilişkiler uzmanının faaliyetinin en zor kısımlarından birini teşkil etmekte, bu arada onun gayretinin yetenek ve verimliliğini ortaya koymaktadır. Bir kriz iletişim stratejisinin başarısı veya başarısızlığı, bir kurumun kamusal imajını ve pazar konumunu belirleyebilir. Kriz iletişimi net ve spesifik ilkelere göre yapılmalıdır ve bir Halkla İlişkiler uzmanının mutlaka üstesinden gelmesi gereken bazı özelliklere sahip olmalarının nedeni budur. Ayrıca, kamuoyu ve kamu taleplerini / beklentilerini etkili bir şekilde yönetebilmek için, kamuoyunun nasıl çalıştığını ve mekanizmasının bir kriz

iletişim stratejisini yönetmek için gerekli olduğunu anlamak, halkın anlayışını ve desteğini elde etmede önemli bir unsurdur.

Kriz iletişimi, kriz yönetimi sürecinin bir parçasıdır ve mesajın, zamanın ve kanalların, medya, çalışanlar, müşteriler, tüketiciler ve karar vericiler ile etkin iletişim kurmak için gerekli stratejik yönetim eylemlerini içermektedir. Bunun için, risk konusunda halkın algılama biçimini anlamak esastır. Bu nedenle Halkla İlişkiler uzmanı, her şeyden önce, halkın riski nasıl algıladığını ve herhangi bir şeyi iletildiğinde bunu nasıl hesaba katması gerektiğini öğrenmelidir. Böylelikle, iletişim çabası, riskin anlaşılmasına doğru yönlendirilmelidir ve basın, bu süreçte yer almalıdır, böylece sorunlar ortaya çıktığında daha iyi anlaşılır ve hikaye mümkün olduğunca objektif olur. Bir kriz halindeki iletişim, etkili ve hızlı iletişim yöntemlerini kullanarak krizin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaya odaklanmalıdır.

Her işletmede kendine özgü kriz çözme durumu var ve sorunlara işletmelerin yaklaşımı yönetimi farklıdır. Krizden çıkmanın bir yolu, tek bir tarifi olmadığı açıktır, ancak işletmenin sorunlarını çözmek için genel kurallar vardır.

Kriz her zaman Halkla İlişkiler ve reklam yöntemleri ile çözülemez, ancak bu alanlarda düşünceli ve organize iş olmadan ciddi bir krizin etkisinden çıkmak mümkün değildir.

Araştırma konumuz halkla ilişkiler açısından kurumlarda kriz iletişiminin incelenmesidir. Araştırmanın örnekleme krizlerin daha çok yaşandığı hava yolları şirketlerinden Onur Air şirkettir.

## **1.1 Çalışmanın Amacı**

Onur Air şirketinin kriz sürecindeki kriz iletişimini incelemek ve üst düzey yöneticilerinin görüşleri ile kriz iletişimini göstermektir. Çalışmanın amaçlarından diğeri, kriz yönetimi ve kriz iletişiminin krizlerle sıklıkla karşılaşan diğeri havayolları şirketleri içinde önemini ortaya çıkarmak ve krizin teknik yönetiminden daha fazla, iletişim boyutunu incelemektir.

Araştırma sürecinde, Onur Air, kriz yönetimi ve kriz iletişimine ait kitap, makale veya tez taramaları hayata geçirilmiş, konunun güncel ve kaynakların sınırlı olması sebebiyle, süreç basın yansımaları üzerinden incelenmiştir. Bundan

başka krizle ilgili gerekli bilgilerin toplanılması amaçlı görüşme tekniği kullanılarak bir sıra bilgiler alınmıştır.

Onur Air`in yürüttüğü kriz iletişimini değerlendirmek amaçıyla derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu taramalar ve kurum yetkilileri ile yapılan görüşmelerin sonucu olarak kriz yönetim stratejileri ve kriz iletişimi ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

Çalışma, Onur Air Hava Yolları şirketinde ortaya çıkan krizleri yönetmede ve krizlerin çözülmesinde şirketin kriz yönetimini analiz etmeye yönelik yürütülmüştür. Rauf Gerzle yapılan araştırma sonucunda şirketin kriz öncesi, kriz evresi ve kriz sonrası planları yaşanan vakalar üzerinden analiz edilecektir.







## 2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

### 2.1 Kriz Kavramına Genel Bakış

Ekonomik kriz, iş döngüsündeki bir depresyon aşamasıdır (Duyar 2008, <http://www.21yyte.org/tr/>). Mal ve hizmetlere yönelik arz ve talep arasındaki dengede çöküş döneminde işletmelerin işleyişi piyasa koşullarının olumlu olduğu dönemden farklıdır. Stratejik yönetim alanında, işletmeler yürütülen ticari faaliyetlerin maliyetlerini sınırlandırmayı ve önemli ekonomik fayda sağlamayı amaçlamaktadır (Gajdzik, 2013:569).

Kriz hiç beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan ve genel anlamda önlem alınmasına geç kalınmış olumsuz durumların tümüdür (Kokin, 2002:256). Kriz olumsuz anlam ifade etmesine rağmen bazı işletmeler için fırsat niteliği de taşımaktadır. Yönetim uygun ortamda bir grup içerisindeki kişilerin davranış biçimlerini etkileyen, o kişilerin tüm çabalarının ortak amaçlar doğrultusunda beklenen sonuçların alınabilecek şekilde yönlendirilmiş olma sürecidir (Bozkurt, 1998:68).

Zaborowska'ya göre, bu sürecin yönlendirilmesini sağlayan yöneticilerdir. Yönetici bir şirket içinde hizmetlerden sorumlu olan kişidir Krizden çıkmanın temel unsuru, şirketlerin karlılık kazanmasına ve en başta da nakit akışını geliştirmelerine yardımcı olan iyi hazırlanmış finansal planlardır (Zaborowska, 2011:22). Kötü ekonomik döngü döneminde işletmelere alınan onarım faaliyetleri, kriz yönetimi kavramıyla ortaya çıkmaktadır. Piyasadaki denge eksikliği durumunda işletmenin işleyişinin devam etmesinde dönüşü önlemeye yönelik bir süreçtir (Bien, 2002:232). Dar bir yaklaşımda kriz yönetimi, olağandışı durumla geçici olarak başa çıkmanın bir biçimidir. Daha geniş anlamda, kriz yönetimi, işletmelerin ekonomik krizin olumsuz sonuçlarının üstesinden gelmesine izin veren bir dizi eylemden oluşan stratejik bir faaliyettir. Kriz yönetimi, tüm teşebbüsün işleyiş yapısındaki ciddi değişiklikleri ortaya koyma ve uygulama sürecidir ve en başta ve en önemlisi, olumsuz piyasa

koşullarına tepki vermeye hazır işletmelerin formudur (Zemanova, 2002,44). Krizde işletme yönetimi olarak anlaşılan yönetim sürecinde kriz yönetiminin daha yüksek bir gelişme evresi olduğu varsayılabilir (Nogalski,2004:27).

Yönetim ve yönetici kişiler tüm kuruluşların en önemli gereksinimidir. Yöneticiler olmadan herhangi bir kuruluşun çalışması mümkün değildir (Drucker 1974:5, aktaran Hasan Demirtaş). Yönetimciler şirketlerin olmazsa olmazıdır. Kriz yönetimi oluşabilecek tüm problemlerin önceden tespitinin sağlanması, önlenmesi ve ya oluşan sonuçların sınırlanması için adım atmak yerine ortaya çıkmış olduğunda tepkinin gösterilmesi olarak tanımlayabilmek mümkündür (Kadıoğlu, 2011:52). Bu tanımında belirttiği gibi krizlerin daha önceden anlaşılabilmesi ve engellenmesi mümkün, mümkün olmadığında ise oluşabilecek sonuçlarda kısıtlayıcı adımlar atmak gerekmektedir. Kriz yönetiminde kurumun imajının ve hedef kitlesine olan iletişiminin sarsılmaması için gerekli olan tanım ise kriz yönetimi umulmadık bir anda beliren ve kötü sonuçların oluşması muhtemel olan durumda yani krizin olduğu anda kurumdaki imajın da zarar görmemesi, hedef kitleleriyle olan iletişimin yara almaması için yapılan tüm programların çalışmasıdır (Haşit,1999:23). Diğer bir anlamda kriz yönetimi anlatılırken felaketleri ya da sorunları fırsata döndürme mücadelesi olarak da tanımlamak mümkündür. Kriz iyi yönetilebilirse fırsata dönüşmesi muhtemeldir. Açık olan bir sistemde şirketlerinde amacını gerçekleştirdikleri ve varlıklarını devam ettirebildikleri, yaşadıkları ortama ayak uydurabilme ve yapısında yer alan sistemlerin etkileşimini düzenlemesiyle doğru orantılıdır. Çevre sürekli olarak değişim göstermekte ve çevresel olan etkileşimlere karşı gerekli önlemleri alamayan ve dengeyi yapamayan şirkete karşı tehlike yaratmaktadır. Kriz yönetimde sağlanan başarılar büyük ölçekte kriz öncesi tehlikeleri görüp değerlendirme yapılmasına bağlıdır (Haşit,1999:25). Krizlerin yıkıcı etkileri olabileceğinden önceden görülüp yöneticilerin de krizle baş etmesi önemlidir.

Kriz ortamında değerlendirilememiş olan fırsatlar çevredekilerin güveninin sarsılmasına neden olabilir. Birçok şirkette krizin dalga etkisi farklı boyutlarda olmaktadır. Bazen kriz yönetimi her şeyi hortumunun içine alan kasırgaya benzer. Herkes birbirine patlamaya hazır bombaya döner. Bütün bu olumsuz havanın oluşmaması için kriz yönetiminin doğru işlemesi gerekmektedir.

Şirketin kültürel boyutundaki her şekil olumsuzluk; çalışanlar, kurumsal iletişim, iş yapma şekilleri, kurumun iç ve dış ilişkileri, kurumsal performans gibi sözü edilen sürecin amaca uygun şekilde işlemesine mani olmaktadır (Gabrovski,2010). Her yönetici kriz dönemlerinde hazırlıklı olup daha önceden kriz planı olmalıdır. Bu sayede kriz daha kolay ve sorunsuz bir şekilde anlatılır. Bu tanımlamada karar koyucuların karşılıklarına çıkan kriz türünün birçoğunu kapsamaktadır. Kriz yönetiminde yöneticinin bilgisi gücü ve yeteneği çok önemlidir. Hazırlıklı ve deneyimi yüksek bir yönetici krizi sıradan yönetim problemleri görüp atlatacaktır.

Kriz yönetimi, genellikle halkın gözünde olan kurumlarla ilgili ortaya çıkan krizlere üstesinden gelmek için hayata geçirilen profesyonel bir yaklaşımdır. Kriz yönetimi, halkla ilişkiler sanatının uygulama alanlarından biridir. Halkla ilişkiler danışmanları kriz yönetimi yönünde eğitilmektedir. Bir kriz negatif, olumsuz bir olaydır. Bir " kriz " kötü, istenmeyen veya korkunç bir şey olduğunda ortaya çıkar. (Kriz Yönetimi, 2009)

### **2.1.1 Tanımı**

Kriz kelimesi, Yunanca "κρίσις" (krisis) kelimesinden gelmektedir; bu da bir darbe, geçiş zamanı, kırılma anlamına gelmektedir (Rochet ve d., 2008:65). Sözlüklerde kriz, acil, zor bir durum, zor bir geçiş durumu veya tehlikeli bir dönem olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, "kriz" kavramı genellikle ekonomik (mali kriz, talep krizi), politik (Yunan krizi, Avro Bölgesi'nin krizi), tıbbi (hastalığın gelişiminin belirleyici aşaması) bağlamlarında açıklanmaktadır.

Krizleri bir toplumun, kuruluşun ya da herhangi bir kişinin hayatında görülen zor ve güç bir dönem ya da buhran olarak tanımlamak mümkündür (Pogodin,2012:232). Bunun yanı sıra yerli ve yabancı literatürlerde krizlerin değişik anlamlarına rastlamak mümkündür.

Kişi ve toplum hayatında görülmekte olan sosyal, ekonomik, siyasi, psikolojik vb. doğal krizlerin yanı sıra çalışma ve yönetimlerde de krizlerin görülmesi muhtemeldir (Pogodin, 2012:240). Krizler, birden ortaya çıkan, öncesi öngörülemeyen, beklenilmeyen olağandışı durumlardır. Bu anlamda kriz, kurumsal yaşamda da özel biçimde yönetilmesi gerekli olan bir sorundur. Kriz,

aynı zamanda, yöneticilerin ve iş görenlerin yaşamında önemli bir stres kaynağıdır. (Peker ve Aytürk,2000:385)

Kriz bir toplumun olağan fonksiyonlarını, amaca ulaşmak için kabul edilebilen başarısını ve ya yaşamına devam etmesini önemli şekilde etkileyen iş görenler, ortaklar ya da müşteriler tarafından zararlı etikleri olduğu algısına bilen herhangi bir girişimin ve ya başarısız bir işlev olarak tanımlaması yapıldığında krizlerin bir tek negatif yönlerine değinilmiş olur (Sotnikova.Yankovskaya, 2008:4). Bu da eksik bir tanımlama olur. Çünkü krizler bazen olumlu sonuçlarda ortaya koyabilir. Kriz fırsata da dönebilir. Herhangi bir toplumda krizlerin yaşanması, krizin başladığı çatışmaların doğasını bozmasıyla ortaya çıkar. Bu tanımda ise kriz bir tek ilişki boyutunda değerlendirmiş olmaktadır. Bu dar bir tanımlamadır. Krizler, fiziksel boyutta bir sistemin tamamını etkileyen, kendi subjektif olan sağduyu ve varoluşuna tehdit yaratan bozulmadır (Tulchinsky, 2001:249). Bu tanımlamada karar koyucuların karşılıklarına çıkan kriz türünün birçoğunu kapsamaktadır. Kriz yönetimde sağlanan başarılar büyük ölçekte kriz öncesi tehlikeleri görüp değerlendirme yapılmasına bağlıdır. Krizlerin yıkıcı etkileri olabileceğinden önceden görülüp yöneticilerin de krizle baş etmesi önemlidir (Ji, 2000:224).

Kriz ortamında değerlendirilememiş olan fırsatlar çevredekilerin güveninin sarsılmasına neden olabilir. Birçok şirkette krizin dalga etkisi farklı boyutlarda olmaktadır. Mackenzie (1995:72), kriz ve kriz yönetimini her şeyi hortumunun içine alan kasırgaya benzetmiştir. Şirket yönünden bakacak olursak kişiyi, grubu ve bunun krize ilişik algılamalarını yeteri kadar hesaba katamamaktadırlar.

Kriz, acil bir müdahale gerektiren, ani, beklenmedik bir olaydır. Okul kantininin yanması, pazarlama yöneticisinin istifa etmesi veya benzer, ani, beklenmedik olaylar birer krizdir ve hızlı bir karar vermeyi ya da bir dizi karar almayı gerektirir (Torrington, Weightman ve Johns, 1989:90). Krizler gerçekleşmesi istenilmeyen sonuçları olan, planlanmamış durumlar ya da olaylar bütünüdür. Krizin bu yönde farklı tanımları olduğunu söylemek mümkündür. Farklı olan tanımlamaların ortak yönü krizlerin önceden tahmini olmayan ve müdahale gerektiren olağandışı olayların ifade edilmesidir (Blanchard, 1998:292).

Risk, belirsizliğin yönetim koşullarının kaçınılmaz bir özelliği olması gerçeğinden dolayı, herhangi bir ekonomik kararın kabul edilmesinin nesnel olarak mevcut bir unsurudur.

Girişimcilik riski de öznel bir temele dayanmaktadır, çünkü risk durumunu değerlendiren, çok sayıda olası sonuç veren ve uygulama olasılıklarını sunan girişimci, mevcut alternatiflerden bir seçim yapmaktadır. Ayrıca, risk algısı her bir kişiye karakterinin, zihinsel tutumunun, psikolojik özelliklerinin, bilgi düzeyinin, bilgi birikiminin ve faaliyet alanlarındaki deneyimlerinin sonucu olarak değişir. Bir girişimci için bu risk kabul edilebilir, diğeri için kabul edilemez (Tulchinsky, 2001:251).

Klasik girişimci risk teorisi, riskleri girişimcinin seçtiği kararın sonucu olarak ortaya çıkabilecek matematiksel kayıp olarak tanımlar. Girişimcinin neoklasik risk teorisine göre davranışı marjinal fayda kavramı ile koşullandırılmıştır. Bu, iki seçenek varsa, örneğin, aynı beklenen karı veren sermaye yatırımları varsa, girişimci beklenen kardaki dalgalanmaların daha az olduğu bir seçeneği seçer (Ji, 2000:226).

Frederick Hermann (1969), krizin - yüksek düzeyde bir riskle karakterize edilen ve hızlı karar alma gerektiren bir durum olduğunu savunmaktadır. Yazar ayrıca karar vericilerin böyle bir durum için hazırlıksız olduğunu da bildirmektedir (Hwang ve d., 2000:130). Kriz teorisyeni Mitroff daha spesifik bir tanım sunmaktadır. Ona göre kurumsal kriz, insan hayatına, doğal veya sosyal çevreye ciddi zarar veren insanlar, kuruluşlar, ekonomiler veya teknolojiler tarafından yaratılan problemlerdir. Fink (1986:24) “kriz” kavramını daha geniş bir yelpazede ele alır, bu da günümüzün birçok durumunu açıklamak için uygundur. Kurumlarda kriz, belirsizliği ortaya çıkaran ve şirketin en önemli hedeflerini tehdit eden, belirli, beklenmedik ve sıra dışı bir olay veya olaylar zinciridir.

### **2.1.2 Kriz oluşum nedenleri**

Yaşamın hızı, rekabetin yeni yollarının ortaya çıkışı, teknolojik gelişmede, günün her saatinde medya ve sosyal ağı kullanarak her birimizin bilginin yayılmasına aktif olarak katılabilmesi krizlerin giderek daha sık hale gelmesini ve bunların çözülmesini daha fazla zor hale getirmektedir. Böylece kriz

bugünün kurumsal, politik, ekonomik, sosyal ve özel alanlarının ayrılmaz bir parçasıdır (Arslan, 2013: 39).

Bu nedenle, kriz iletişimi konusu sadece bu gibi durumlarda değil, aynı zamanda ortaya çıkan krizlerin sonuçlarına neden olan sebepleri tespit etmek için bilim insanları tarafından da araştırılmaktadır. Bugüne kadar, çok sayıda yayın ortaya çıkmış ve çok sayıda araştırma yapılmıştır, bu nedenle bu bölümde dikkat sadece bir kriz durumunun yanı sıra türlerine ve özelliklerine ilişkin olarak tanımlanacaktır.

Yönetim sadece sebepleri analiz ederse, dış nedenleri aşırı tahmin ederken, içsel olanları hafife alırsınız; çünkü bu sebep, aynı yönetimi dönem içinde doğrudan bir eleştiri oluşturduğundan makul olur. Dolayısıyla, sebeplerin detaylı bir şekilde analiz edilmesi durumunda, tarafsız ve nötr olarak, uygulayıcıyla ilgili olarak, sebeplerin genel olarak hazırlanması gerekir; bunlar, en iyi şekilde nitelikli danışmanlar, sahipler, borçlular, sanayi uzmanları ve diğerleri tarafından yürütülmekte ve mevcut yönetimlere bırakılmamaktadır (Minsky, 1975:261).

Her kriz sırasında krizi oluşturan nedenlerini belirlemek gerekmektedir. Böylece, bu bölüm şu şekilde açıklanmaktadır (Harwati ve d., 2013:171):

- Doğal krizler genellikle doğal afet sonuçlarıdır. Organizasyonlar depremler, kasırgalar, salgınlar vb. Bu gibi olgular öngörülemez niteliktedir ve bunların gerçekleşmesini önceden öngörmek zordur.
- Bir insanın kusurundan kaynaklanan krizler, yetersiz eğitim, dikkatsizlik, devamsızlık ve hatta kasıtlı eylemler gibi insan hatalarının sonuçları olabilir. Bu tür krizler önceden tahmin edilebilir, bu nedenle belirli önlemlerin hazırlanması gerekir, çünkü bu tür krizler, doğal krizler ile karşılaştırıldığında kurumun finansal konumuna ve itibarına çok daha fazla zarar verebilir. Bir insanın hatasıyla ortaya çıkan krizler iki tipe ayrılabilir (Hutchins, 2008:299):

1. İlk tip. Bu grup, hatanın şirketin kendisinde olduğu krizleri içerir. Bu, güvenlik düzenlemelerine, teknik düzenlemelere uyulmamasından kaynaklanabilir. Bu gibi durumlarda, hedef kitleler güvensizliğe başladıkları için, organizasyonun itibarı en çok acı çekmektedir.

2. İkinci tip. Bu grup, bir şirketin mağdur olması, örneğin terörist eylemler veya gizli teknoloji veya müşteri verilerinin çalınması gibi krizleri içermektedir.

Bir kurumda kriz, kötü yönetim, şikayetler veya doğal afetler gibi basit nedenlere yol açabilir. Krizler farklı durumlarda ortaya çıkabilir, farklı nesnelere ve konuları etkileyebilir, dolayısıyla krizlerin nedenleri birbirinden farklıdır.

Mitroff, sadece kişiler için değil, aynı zamanda kuruluştaki kriz durumlarının yönetimiyle de ilgili olan kriz faktörlerini ortaya çıkardı (Mitroff, 2004:268):

- Ekonomik: iş ile ilgili sorunlar, piyasa kaynaklarının azaltılması, ekonomik düşüş, politikadaki değişiklikler, şirket karında gözle görülür değişiklikler.
- Bilgi: Verilerin kaybı veya sahteciliği, muhasebe verilerinin kaybı
- Fiziksel: ekipmanların kaybı, başarısız ürün üretimi, uzun vadeli kalite sorunları.
- İnsan kaynakları: çalışanların ölümü, vandalizm, şirketteki yolsuzluk.
- İtibar: iftira söylentileri, itibar kaybı, sahte logoların hazırlanması
- Psikopatik: ürün sahteciliği, suç faktörleri.
- Doğal afetler: yangınlar, seller, volkanik patlamalar, depremler.

Literatürde krizlerin sebeplerinin çeşitli sınıflandırılmasına rağmen (bazı kaynaklar Bellinger (1962:58), Buth ve Hermanns (2004), Kraus ve Becker-Kolle (2004:15-16), Mitroff, Pauchant ve Shrivastava (2006:51), Müller (1986), Pate (1999:55), Richardson (1994), Slatter (1987:25-55), Turner ve Pidgeon (1997), Wildemann (2004:193) , nedenlerin tanımlarının az ya da çok benzer olduğunu fakat terminolojisinde, hazırlandıkları zamana, başvurdukları alana ve baskın olan iş tipine göre farklılık gösterdiklerini söylemek mümkündür. Krizlerin ortaya çıkış nedenleri dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılmaktadır.

### **2.1.2.1 Dış faktörler**

Şirketlerin kendi içlerindeki dinamiklerinin dışında dış faktörlerde kurumsal krizlere kaynak sağlamaktadır (Alpugan, Demir, Oktay, Öner, 1993: 52). Günümüzde şirketler açık olan sistemin yaklaşımı içerisinde hareket edebilen toplumsal bir organ olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca dış çevre faktörlerinden bağımsız olarak davranmaları mümkün değildir (Sezgin, Bulut, 2013:183) . Bu sebeple de dış çevre faktörlerinde ortaya çıkan tüm gelişim ve değişimler şirketler de hem potansiyel olan fırsatı hem de krizlerin oluşmasına

neden olabilecek sorunları da içerisinde barındırmaktadır. Şirketler sürekli değişim gösteren dinamik olan bir çevrede yaşamaktadır. Oluşan bu değişimler belirsizlik ve karmaşaya sebep olarak yönetsel olan tüm kararların kalitesini düşürüp kurumları krize sürükleyebilmektedir. Dış faktörlerin hızlı değişimleri söz konusu olan değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamasını gerektirdiğinden, uyum sorunu da krize sebebiyet vermektedir (Nikulina,2009:143).

Şirketleri kriz durumuyla karşı karşıya getiren çevresel değişiklikler gerektiği gibi uyum sağlamama, iletişimsizlik, koordinasyonsuzluk, bilgisizlik, yanlış eğitim faaliyeti gibi birçok neden sayılmaktadır. Bu sayılan nedenlerden bazıları ise diğerine oranla daha büyük problemler yaratabilmektedir (Andriole, 1985, s.24). Ancak dikkat edilmesi gereken nokta belirtilen nedenlerin her birinin şirkete farklı düzeylerde tehdit oluşturduğudur. Şirketleri kriz ile yüze getiren, krizlere neden olarak gösterile bilinen etkenler şirketin dış ve ya iç çevresinden beslenmektedir. Bu durumda da dış ve iç faktörler krizlere zemin hazırlamaktadır.

Krizlerin dışsal sebepleri genellikle bir şirketin ortamında ortaya çıkan krizlerdir ve krizin ortaya çıkışı üzerinde önemli bir etkisi yoktur. Dolayısıyla sıklıkla nesnel ya da ekzojen olarak adlandırılırlar (Kibritcioğlu, 2001:172). Dahili nedenler, bir şirkette ortaya çıkan ve dolayısıyla öznel ve endojen olarak adlandırılanlardır (Kibritcioğlu, 2001:173).

Bu nedenle dış nedenler, bir şirketin zamanında tanınmadığı ve zamanında ve uygun bir şekilde tepki göstermediği belirli ortam değişiklikleri anlamına gelir. Çevredeki aynı değişiklik, bir şirket için olumlu ve hızlı bir göstergeye sahipken, bir şirket için olumsuz ve geciktirici bir simgeye sahip olabilir. Değişim, günümüz hayatında ve işteki tek sabit olduğundan, krizler aslında sürekli olarak ortaya çıkmaktadır.

### **2.1.2.2 İç faktörler**

Şirketlerin krizle karşılaşmalarına sebep olan birden fazla etmen, o kurumun yönetim tarzı, kültürel şebekesi, işleyişi vb. iç dinamikleriyle ilgili olabilmektedir (Patan,2009:38). Şirketler içindeki dinamik krizlere neden olabileceği gibi aynı zamanda, diğer etkenler sebebiyle karşı karşıya gelinen



krizin etki alanının genişlemesi, boyutunun büyümesi vb. durumlar olumsuz sonuçları da körükleyebilmektedir. Yani, şirketlerin yapısı ve işleyişlerinden kaynaklanan sorunlar çevresel olaylarla birleşince şirketin krizle karşılaşması ve krizlerden etkilenmesi muhtemeldir. Krizlere sebep olan iç faktörleri incelerken dikkat edilmesi gereken şirketlerin çevresel gelişimlerini izlerken sergilediği genel tutumdur. Çünkü şirketin gösterdiği reaktif ve ya proaktif davranışa göre değişimleri izleme, olaylara yorum katma, yapılan tüm değişikliklere plan ve program geliştirme gibi farklılık göstermektedir. Özellikle reaktif olan şirketlerde, krizlere sebep olan öngörme mekanizmasına yeteri kadar önem verilmemiş olması, krizlere bağlı olarak hissedilen sinyallerin dikkate alınmaması ve yönetimden de yok sayılması, gelişimlerin sağlıklı bir şekilde izlenememesi gibi sorunlarla daha çok karşılaşmaktadır. Bu sebeple de şirketlerin krizlere uğrama oranı artmaktadır. Krizlere uzak olmak isteyen şirketin çevresel gelişimleri izleme proaktif bir davranış sergilemeleri gerekmektedir. Yani; gelişme ve değişimleri yakından takip etmeleri, şirketlerin yapısını ona göre değiştirip geliştirmesini sağlayacak plan ve projeler üretmeleri, krizlere yönelik olarak yapılan uyarıları yok saymama gibi belli bir yapı üzerinde hareket etmeleri gerekmektedir. Şirketlerinde yaşamını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm eylem ve politikalarında yer aldığı, güçlü inançların var olması gerekmektedir.

İç nedenlerin örnekleri aşağıdaki alanlarda bulunabilir (Dubrovski,2004:37):

- Yönetimin uygunsuz yetkinlikleri,
- Geç verilen tepkiler,
- Rekabet eden pazar konumu,
- Personel yönetimi alanındaki sorunlar,
- Aşırı pahalı üretim,
- İhmal edilen finansal fonksiyon,
- Verimsiz bilgi sistemi vb.

Listelenen nedenler, bir şirketin durumunu analiz etmede bir yardımcı araç olarak görülmelidir; çünkü her şirketin süreçleri, ürünleri, geçmişi ve katılımcı katılımcıların kendine özgü bir kurumsal sistemi temsil etmesi gerektiği açıklanmalıdır. , aynı şekilde incelenmelidir.

Bu bölüme kadar anlatılmış olan dış ve iç faktörlerden sadece bir tanesi bile krizlere sebep olabileceği gibi dış ve iç faktörlerin zaman içinde etkileşime girmiş olup ve bu sayede şirketleri krize götürdükleri de görülebilmektedir. Krizlerle karşı karşıya gelmemek için şirket yönetiminin bütün bu çevresel olan şartları devamlı ve sistemli bir şekilde izleyip, değişimler ve gelişmeleri, şirketlerin yönüne göre çevirmesi gerekmektedir. Aksi halde sonun bir krizle bitmesi kaçınılmazdır.

### **2.1.3 Kriz türleri**

“Krizle sebebiyet veren olayların farklılaşması, daha yıkıcı, geniş çaplı etkileri ile Kuş Gribi, Deli Dana hastalığı, 11 Eylül Saldırısı, küresel ısınma gibi geniş çaplı veya küresel boyutta krizlerin ortaya çıkması, kriz yönetimi ve şirketler için kriz yönetimi çalışmalarının önemini artırmıştır. (Neval ,2008:161)

Çevresel ve kurumsal etkiler içerisinde krizleri birçok biçimde kategorize etmek mümkündür. Bunlar;

- Endüstriyel kazalar,
- Çevresel sorunlar,
- Finansal sorunlar,
- Ortaklar arasında sorunlar,
- El değiştirme,
- Dedikodular,
- Grev,
- Yasal idari değişimler,
- Bilgi sistemindeki yanlışlık,
- Doğal afet yaşanması,
- İflas etme,
- Hizmetlerin aksaması biçiminde sıralamak mümkündür. Bütün kriz türleri ekonomik, insan kaynakları, teknik, toplumsal, hukuki, yönetsel ve iletişimsel şeklinde olmaktadır. Sebepler, meydana çıkma biçimi ve boyutuna göre krizlerin kendine ait özelliği vardır bu krizlerin birbiri arasında değişiklikler olabilir. Bu nedenle, her kriz kendi dinamiği içinde incelendiğinde çözümü de daha kolay olabilecektir (Baran, .2002:27)

Diğer bir kriz türü olan afetlerde de krizlerin belirtisinin önceden fark edilmesi, bunu anlayabilecek mekanizmaya sahip olma, afetlere karşı hazırlıklı olma yönetimin başarısında direkt olarak etki yaratmaktadır. Afet yönetiminde risklerin / kriz sinyallerinin hem kriz yöneticileri hem de halk tarafından algılanması önem taşır.” (<http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1>).

Krizler, sürpriz seviyesine dayanarak da karakterize edilebilir. Bazı krizler liderlerin olayları görmezden gelmesiyle oluşmaktadır. Bazıları ise bazı olayları bilerek değil, sadece gözden kaçırarak ortaya çıkmaktadır (Fainschmidt, 2008:13).

Sonuç olarak, doğası gereği krizlerin ani veya kümülatif olabileceği söylenebilir. İçsel veya dışsal nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir ve ayrıca insan, teknolojik hataların veya doğal bir felaketin bir sonucu olabilirler. Dışsal ve ani olanlar şirketlere daha az bağımlı iken, bunlara hazırlıklı olmak çok daha zordur. İç krizler organizasyonlara daha tipiktir ve bu genellikle ciddi bir sorumluluk ile ilişkilidir, çünkü sonuçlar kurumun finansal konumunu ve itibarını güçlü bir şekilde etkiler. Böylelikle, organizasyonlar bir sonraki bölümde analiz edilecek iletişim planlarını geliştirmeye çalışıyorlar (Mitroff,2004:283).

## **2.2 Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi, kurumların işletme faaliyetini olumsuz biçimde etkileyen ve varlıklarını ciddi boyutta tehdit eden, üretim gücüne zarar vererek aniden meydana gelen duruma karşı program yapabilen bir organizasyon bütünüdür. Kriz yönetimi, şirketlerin zararlarını karşılama ya da minimuma indirmek amacıyla önlem alma, programlama, değerlendirme faaliyetlerinin tümünü kapsar. Bu faktörler örgütün kriz reçetesini oluşturmaktadır ve böylece, şirketin değer ve tutumları doğrultusunda krizlerin yönetilmesi ve çözümünde önem kazanmaktadır (Kara,2007:8.)

Kriz yönetimi, yaşanabilecek problemlerin önden tespit edilmesi, önlenmesi ve ya sonucunun kısıtlanmasına yönelik adım atmak yerine meydana geldiklerinde tepki verilmesi olarak tanımlanır. Tanımdan görüleceği gibi

krizlerin önceden anlaşılması ve oluşmasını engelleyici ya da durdurulamadığında sonuçlarını kısıtlayıcı adımların atılması gerekmektedir (Akdağ,2013:3.)

Yaşanan krizlerin fırsata dönüşmesi için kriz anlarının düzgün bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetimdeki güç işleyişte de insan yönetilmesinde de etkisi en önemli bir aşamadır. Kriz dönemlerinde işletmeler, stratejik planlamalarını uygun olan yönetim biçimleri ile gerçekleştirmelidir. Kriz yönetimi; krizleri ve sebeplerini tespit etmeyi, onları incelemeyi, gereken önlemleri uygulamaya, buna dayanarak olabilecek krizi öngörmeyi, kriz meydana geldiğinde önceden hazırlanmış olan planları uygulamaya geçmeleri ve krizlere karşı önlem alabilmeyi içerir. Bir başka tanımda ise, kriz yönetimi, krize ve krizin olası etkilerine karşı yapılması gerekenlerin belirlenmesi, planlanması ve yerine getirme süreci olarak ifade edilmiştir (Okumuş, 2003:204).

Kriz yönetimde diğer bir algılanış ise, işletmeyi yöneten kişilerin en az maliyetle hayatta kalma çabası olarak da adlandırılabilir. Bunun yanı sıra işletme krizlerde karşılaştıkları tehlikeleri az zararla atlatmayı amaçlarken, krizlerin fırsata çevrildiği zamanda kazançlarında üst seviye de olmasını amaçlar. Daha iyiyi yapmak, daha kötü hissetmek, risk toplumu bireylerinin açmazı durumundadır (Tuğcu, 2004:19 )

Kriz Yönetimi, aşağıdaki belirtilen boyutlardan meydana gelmektedir (Genç,2002:162).

- Psikolojik Yönetim.
- Stratejik,
- Teknik ve Yapısal,
- İletişim

Bu sebeple iletişim programında, hedef kitlenin belirtilmesi, krizle ilgili kimin açıklamada bulunacağı, bu bireyin eğitimi, iletilecek mesajların içeriği de önem taşır. Krizle ilgili bilgiler, mümkün olduğunca sık medya ve ilgili hedef kitlelerle paylaşılmalıdır (Genç, 2008:163).

Kriz yönetim araçları bu stresi hafifletmeye ve beklenmedik bir organizasyon hazırlayarak durumun olumsuz etkilerini hafifletmeye yardımcı olabilir. Bir kriz yönetimi programı uygulayan bir kuruluş, organizasyonları için bir tehdit

oluşturacak ve her biri için verimli ve etkili müdahale planları geliştirecek kriz türlerini belirler (Aytürk, 2000: 386). Bir krizden başarılı bir şekilde kurtulmak, meydana gelebilecek etkiyi meydana gelmeden önce azaltmak veya ortadan kaldırmak için gerekli eylemlerin anlaşılmasını gerektirir.

Her kuruluş, bir krizin talihsiz ve öngörülemez olayına hazırlanmak için bir kriz yönetim planına sahip olmalıdır. Bir kriz yönetim planının amacı, potansiyel iş risklerini ve kriz olaylarını özetlemek, kriz yönetimi ekibini belirlemek, karar verme sürecine yardımcı olacak araçlar sağlamak, çeşitli olay türleri için gerekli eylemleri yönlendirmek ve olayları dahili ve harici olarak raporlamak için bir iletişim çerçevesi sağlamaktır (Dulkadir, 2017:226).

Bir kriz yönetim planının temel amacı çalışanların, tüketicilerin ve müşterilerin yanı sıra şirket varlıklarını, markalarını ve kurumsal imajını korumaktır. Bir kriz yönetim planına sahip olarak, bir şirket potansiyel sorumlulukları ve iş kesintilerini en aza indirecek eylemler almak için daha iyi bir donanıma sahiptir (Demir, 2016:196). Plan, hükümet ve düzenleyici kurumlarla olan uyumu sağlamak ve uyumu sağlamak için geçerli yasalara ve yönetmeliklere atıfta bulunmalıdır. Planın etkili olabilmesi için çalışanların eğitilmeleri ve eğitilmeleri, hazırlanmaları ve kriz anında ne yapılacağını bilmeleri önemlidir. Kriz simülasyonlarının yapılması, bir krizin uygun şekilde yönetilmesi ve gelişmeye ihtiyaç duyan süreçteki boşlukların belirlenmesi için şirketin hazırlığını test etmenin faydalı bir yoludur.

### **2.2.1 Kriz evreleri**

Kriz evreleri belirtilerin ortaya çıkmasıyla dengenin sağlandığı ve yararların ortaya çıkmasına kadar farklı evrelerden oluşmaktadır (Batlaş,2002:10). Krizler bir anda oluşmaz, belirli evrelerden geçerek ortaya çıkmaktadır. Bu evrelerin uzunluğu da kriz yönetimine bağlıdır. Krizle ilgili bilgiler yayılmadan, kısa sürede krizin çözülmesi yönetimin becerisi ve bilgisinin başarısına bağlıdır (www.bilgiyonetimi.org -22.01.2018). Tabii ki, kriz sadece yönetim tarafından değil, takımçalışmasıyla çözülmektedir.

Kadıbeşgil, kriz evrelerini 5 ana başlıkta toplamıştır (Kadıbeşgil,2002:97):

- Kuluçka dönemi – Krizin daha kesinleşmediği, sadece medya veya çevreden belirli bir krizin oluşa niceliği sinyalinin alınmasıdır. Proaktif yönetim

planlarıyla krizin karşısı alınla bilinmektedir.

- Krizin patlaması – bu aşama krizin ortaya çıktığı ve kesinleştiği dönemi kapsamaktadır. Bu aşamada karar vermede geç adımlar atılırsa bu şirkette kalıcı hasarlar oluşmasına neden ola bilir.
- Sıcak dönem – bu dönem krizin ilk ortaya çıktığı günleri kapsamaktadır. Şok günler olarak bilinen ilk günlerdir.
- Soğuma dönemi – sıcak dönem ardından kriz gittikçe kabullenilmeye ve soğumaya başlar ve bu dönemde krizin ortadan kaldırmak için adımlar atılmaktadır.
- Fırsatlar – Bu dönem krizin şirket üzerinde etkisinin azaldığı ve iyi yönetilerek bir sıra fırsatların elde edildiği dönemdir.

Caroll' a göre, kriz oluşum süreci 4 sayfadan oluşmaktadır (Caroll, 1989: 494).

- Kriz öncesi dönem
- Krizin ortaya çıkış dönemi
- Krizin yaygınlaşma dönemi
- Çözüm aşaması.

Sturges, krizi bir yaşam eğrisi adlandırmış, bu eğriyi aşağıdaki dönemlere ayırmıştır (Sturges,1991:23):

- Krizin ortaya çıkışı
- Kronikleşme dönemi
- Çözüm sayfaları.

1986'de Fink kriz yönetimi konusunda önemli bir çalışma yayınladı: “Kriz Yönetimi: Kaçınılmaz için Hazırlık” (Fink, 1986). Günümüzde kriz yönetimi üzerine geniş bir kitap yelpazesi olmasına rağmen, birçok yazar hala farklı aşamalarda krizleri inceleyen ilklerden biri olan Fink'in fikirlerine atıfta bulunuyor. Fink modeli dört aşamadan oluşmaktadır (Paraskevas, 2006:8893) (Şekil 1.):

- Prodromal / potansiyel;
- Duyarlı / gizli;
- Sabit / hassas;
- Çözülebilir / kriz sonrası



**Şekil 2.1:** Kriz aşamalarının döngüsünün dinamikleri. (Beržinskienė, 2006:21)

Krizin ilk aşamasının tanınması çoğu zaman zordur. Bu aşamada, kurumsal durumu normal olarak yorumlanabilir, çünkü sadece bir kriz belirtileri fark edilir ve kurumun faaliyetlerinin etkinliği üzerinde önemli bir etkisi yoktur. Prodromal aşamadaki krizler hızla derinleşebilir ve açıklamak zor olabilir (Paraskevas,2006:87).

Hassas / gizli bir aşamada, kontrol sadece kayıpları izleyebilir, çünkü bu aşamadaki kriz birçok gözlemcinin hala gizli kalmasına neden olur. Krizin erken teşhis metotlarını kullanarak, halihazırda bu aşamada krizin seyrini olumlu yönde etkileme fırsatı vardır; Bu durumda, her şey şirketin şu anki durumuna ve kriz karşıtı önlemlerin etkinliğine bağlıdır. Hassas aşama, krizin tüm aşamalarının en kısa olanıdır, ancak yoğunluğu nedeniyle, genellikle en uzun gibi görünür(Gregory,2008:31).

Kalıcı / kronik bir kriz aşamasında, krizin doğrudan etkisi hissedilebilir. Bu aşamada, krizin belirtileri oldukça açıktır. Denetçilerin katıldığı durumlarda, kitle iletişim araçlarının yıkılmasından vb. Eleştiriler tekrarlanır. Bu aşama, krizden kurtulmaya, savunmasızlıkları tanımlamaya ve hatalarından öğrenmeye

çalışırken, kriz durumunun bazen "temizlenmesi" olarak adlandırılır. Bu aşamada krizin üstesinden gelme girişimi, işletmenin önemli çaba sarf etmesini, yeteneklerini ve değişme yeteneğini yoğunlaştırmasını gerektirir (Gregory,2008:32).

Krizin dördüncü aşaması krizin çözümü: Krizin odağının başlangıcından önce lokalize olması arzu edilir. Bunun en çok tercih edilen ilk (normal-normal) aşamada gerçekleşmesidir. Bu aşamada kuruluş normal işlemlere geri döner ve tam işlevselliğe devam eder(Gregory,2008:34).

Smith, kriz yönetimi sürecinin üç adımlı bir modelini geliştirdi (Smith,1990:263):

- Krizin yönetimi - kriz dışarı asılı;
- Operasyonel kriz - bir başlatıcı olay var ve ilk kurbanlar ortaya çıkıyor;
- Meşruiyet krizi - iletişimsel bir cevap verilir, medya ve hükümet ilgilenir ve kurumsal öğrenim gerçekleşir.

Yazara göre, krizin meşrulaştırılmasından kriz yönetimine bir geri dönüş döngüsü vardır. Böylece Smith, kriz sürecini de göz önünde bulundurarak, kriz sürecinin ötesine geçiyor (Smith, 1990:265).

Gale ve diğer yazarlar, bu süreci üç aşamaya ayırır: kriz önleme, kriz tepkisi ve kriz sonrası iyileşme. Fink, önleme aşamasını üç kategoriye ayırdı: yumuşatma, planlama ve dikkat - ve azaltma, planlama, vb. aşamalardan oluşan beş aşamalı bir model oluşturdu. Bu durum, kuruluşların olası bir krize işaret eden işaretlere dikkat etmesi gerektiğinde, bir sinyal tespiti ile başlıyor. İkinci aşama, organizasyonun sürekli olarak stratejik iletişim planları geliştirmesi, halkla ilişkiler kullanarak hedef gruplarla iki yönlü iletişimi sürdürmesi gerektiğinde önleme ve hazırlıktır. Üçüncüsü, krizin büyümesini durdurmak için gerekli tüm önlemleri aldığı zaman krizi içermelidir. Kısa vadeli ve uzun vadeli planlar uygulandığında dördüncü restorasyon, bunun yardımıyla organizasyonun faaliyetleri devam ediyor. Son aşama, kurumun krizin nedenlerini ve sonraki krizleri önlemek için yaptığı hataları incelediği bir çalışmadır (Wooten ve d., 2008:425).



### **2.2.1.1 Kriz öncesi dönem**

Halkla ilişkiler de kullanılan teknikler oldukça önemli işlevleri yerine getirmektedir. Şimdilerde artık “stratejik iletişim yönetimi” olarak kabulü görülen modern halkla ilişkiler ilkelerinin, yararlanmış olduğu teknik ve yapmış olduğu çalışmalara bakıldığında görülmektedir ki; "işletmelerin itibarı, halkla ilişkiler kavramındaki hedeflediklerin toplamından ibarettir. Elde edilen bu toplamın kaybedilmemesi ve geliştirilerek devam ettirilmesi, halkla ilişkiler tekniklerinin bilinçli, sağlıklı ve dürüst bir biçimde kullanılabilmesine bağlı olmaktadır (Canpolat,2012:124).

Kriz öncesinde şirketlerin kriz hazırlıklarının yapılması ve şirketlerin krizleri karşılamak için kriz yönetimlerinin hazırlanmış olduğu kriz yönetim planlarını yapması gerekmektedir. Bu aşamada halkla ilişkilerin üzerine düşen, şirketlerin krizlere karşı duyarlı olabilmesini sağlayıp kriz ortamı oluştuğunda da, fazla yara almadan kriz durumundan çıkılmasını sağlamaktır.

Krizlerin oluşmasından önce halkla ilişkilerde gerçekleşmesi gereken bir hazırlık aşaması yapılması gerekmektedir. Bu aşamada kurumun krizleri tanımlamış olması ve dış ilişkilerinin değerlendirilmesi gerekir. Krizler oluşurken kontrol sağlamak amacıyla krizleri yönetecek olan ekibin oluşturulması gerekmektedir. kurumların gelecek zamanlarda ortaya çıkabilecek etkin krizin belirlenip hızlı bir biçimde sorunların çözümüne gitmeyi sağlamak nedeniyle etkin çalışma programı önerilmesidir. Bu sayede ne çeşit bir krizle karşı karşıya gelineceği ve nasıl yol izleneceği, karşılaşılması muhtemel krizin farklı noktalardan bakılıp çözüme kavuşturulması gerekir. Bu şekilde yaşanması muhtemel olan krizlerin etkisiz bir duruma getirilmesiyle başka krizlerinde önüne geçilmesi mümkündür. kurumdaki krizi yöneten çalışanlar karşı karşıya geldikleri kriz anında gerçekleşen bilgi akışı krizlerin yön almasında ciddi rol oynar. Krizleri yöneten çalışanlar aralıksız bir biçimde bütün iletişim kanallarını kullanması gerekmektedir. Kurum içinde alınan tüm kararlardan hangisinin ulaştırılacağı ve ya hangisinin ulaştırılmayacağı durumuna karşı önlem alınması gerekir. Krizleri yönetecek elemanların beklenilmeyen bir olumsuzluğa karşı krizlerin bir provasını yapması kriz yönetiminin yürütülmesi için verimli olabilecek bir durumdur. Krizleri yöneten elemanın başkanı bu planlamayı etkin bir biçimde organizesini sağlarsa bu krizlerin yönetim programında görev

alacak olan elemanlar bakımından öğretici ve enerjik bir tecrübe olacaktır (<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>).

### Risk ve Risk Yönetimi

Risk, kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşma bilmesi için engel yaratacak ve zararlara olanak sağlayacak durumlardır ([http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk\\_degerlendirme\\_rehberi](http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi)). Bu durumlar işletmelerin aksata ve kısıtlıya bilmektedir. Bu belirli krizlerin belirlenmesi ve karşısının alınmasında risk yönetimi önemli yere sahiptir.

Kurumsal risk yönetimi (CRM), bir organizasyonun stratejilerini ve hedeflerini yerine getirmeyi başaramamasına neden olabilecek riskleri belirleme konusunda geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Bir işletme, büyümeyi sürdürmek ve paydaşlar için değer yaratmak için iş modelini sürekli yeniden geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaya çalışmaktadır. Şirketler, bazı riskleri olan faaliyetlerle uğraşarak para kazanır ve paydaş değerini artırır, ancak paydaşlar da beklenen getirilerinde bir miktar istikrarı takdir etme ve ödüllendirme eğilimindedir. Bununla birlikte, kurumsal iş modelinin karşı karşıya kaldığı büyük riskleri tanımlama, değerlendirme ve yönetme başarısızlığı, beklenmedik bir şekilde paydaş değerinde önemli bir kayba neden olabilir. Bu nedenle üst düzey liderlik, organizasyonun karşılaştığı önemli riskleri etkin bir şekilde yönetmek için süreçleri uygulamalıdır (Barton,2001:66).

Başarılı organizasyon liderleri her zaman riskleri yönetmeye odaklanmış olsa da, genellikle proaktif, entegre, genel idari bir perspektiften ziyade reaktif bir maruz kalma bakış açısı veya silo yaklaşımı olmuştur. Silo yaklaşımı altında, bireysel organizasyon birimleri kendi riskleri ile ilgilenir ve genellikle kuruluştaki tek bir grup ya da kişi, şirketle yüz yüze olan tüm maruz kalmaları (özellikle organizasyonun "itibar" riski) kavramaz (Brady,2006:33). Böyle bir durumu düzeltmek için kurumsal risk yönetimi son yıllarda ortaya çıkmış ve kurumun maruz kaldığı risklerin bütünsel görüşünü almaktadır.

Risk yönetimi kavramı, hayata geçirilen eylemlerde ve alınan kararlarda devamlı olarak risklerin belirlenerek, önemli olanların öncelikli olarak çözümlenmesi ve bu yolda stratejilerin geliştirildiği bir süreçtir

(Yılmaz,2005:52). Bu sürecin en önemli hedefi karar vermedeki oluşan riskleri göz önüne çıkarmak, ölçüle ve çözüle bilir hale getirmektir.

Risk yönetimi, bir işletmenin yürüttüğü iş operasyonları için kabul edilebilir risk miktarına izin vermek için üstlenmesi gereken bir dizi faaliyettir (Michalski, 2004: 42). Bu, riski kontrol altına almak için bir süreçtir ve belirli bir durumda risk analizi, eleme, azaltma ve yönetim ile bağlantılı bir dizi faaliyet içerir (Monkiewicz, 2000: 40), aynı zamanda seviyeyi azaltmayı amaçlayan bir yöntem ve eylem sistemi de vardır. Bir işletme kuruluşunun operasyonları üzerindeki risk etkisinin ve bu amaç için optimum kararların alınması.

George L. Head ve Stephen Horn'un risk yönetimi teorisi, risk yönetiminin beş aşamasını birbirinden ayırmaktadır (Karlikowska, 2001: 41):

- Aşama I: Takip eden kayıpların belirlenmesi ve analizi;
- Aşama II: Alternatif risk yönetimi yöntemleri tanımlamak;
- Aşama III: Optimum risk yönetimi yönteminin seçimi;
- Aşama IV: Seçilen yöntemin uygulanması;
- Aşama V: İzleme sonuçları.

AB mevzuatına göre “risk yönetimi”, risk analizi, değerlendirme ve denetim ile ilgili görevler çerçevesinde politikanın, prosedürlerin ve yönetsel uygulamaların planlı bir şekilde uygulanması anlamına gelir.

Günümüzde, organizasyonlarda uygulanan Amerikan modeli gibi, çeşitli risk yönetimi uygulamaları aynı anda kullanılmaktadır; Ayrıca görev tanımı, risk ve belirsizlik değerlendirmesi, risk kontrolü, risk finansmanı ve program yönetimi olmak üzere beş noktadan oluşan bir sisteme sahiptir (Williams, Smith, Young, 2002:61).

Bazı modellerde tekrarlanan bu sürecin temel aşamaları şunlardır: risk tanımı, analizi ve değerlendirilmesi, risk manipülasyonu ve gözlemi artı kontrolü.

Risk yönetiminin özü, bu sürecin sürekliliğine iner, çünkü münhasıran sürekli ve sürekli iyileştirilmiş risk yönetimi süreci, bir organizasyonun planlanan hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir.

Yukarıda bahsedilen süreç sadece bir işletmenin iş faaliyetlerini değil, aynı zamanda daha geniş bir sürecin bir parçasını oluşturmaktadır, yani bütün bir birimin yönetimi yani, bir şirketin, özellikle de stratejik karakterin aldığı kararlara atıfta bulunacağı anlamına gelir.

Bir risk yönetimi sonucunda bir kuruluş şunları yapabilir (Roberto ve d., 2006:106):

- İşletmenin iş operasyonlarının kendine özgü özelliklerinin analizinden ve kuruluşun çevresi hakkında bilgi edinme ve bunların stratejik hedeflerin yerine getirilmesi üzerindeki muhtemel etkilerini tanımlamasından kaynaklanan tehditlerin ve fırsatların (mevcut ve gelecekteki) kataloğunu belirlemek (potansiyel tehditleri tespit etmek için) ve onların ciddiyetleri - tehdit görünümü ve üretimi olasılığına göre değerlendirilir, yani risk haritaları yorumlanır);
- Organizasyonun stratejisinde dikkate alınması gereken tanımlanmış riskleri ve uygun acil durum planlarını üstlenmek üzere bir organizasyon hazırlamayı mümkün kılan tasarım faaliyetleri ve prosedürleri (bu eylemlerin amacı, tehlikeli risk uygulamasının sonuçlarını azaltmaktır. risk veya risklerin sürekli kontrolüne ve kararların verilmesine yol açan sigortacılar veya kabuller gibi bu kapsamdaki profesyonel kuruluşlara karşı önleme, sınırlama, durdurma, paylaşma ve aktarma stratejileri arasından yaklaşma.

Risk yönetimi stratejisi hazırlığı aşamalarından biri de, bir organizasyonun bireysel riskleri için strateji hazırlığından sorumlu kişilerin atanması ve rollerinin tanımlanmasıdır. Bu şekilde, farklı risk alanları ve risk sahipleri olarak adlandırılan kişiler açısından dağıtık bir risk analizi hazırlanmıştır (Sharp,1991:69).

Günümüzde şirketler, olası maliyetlerin düşürülmesini, yeni faaliyetlerin gerçekleştirilme riskini değerlendirmeyi, şirketin rekabet gücünü artırmayı ve borsa krizlerine karşı kendilerini güvence altına almayı mümkün kılan bilgisayar risk yönetimi sistemlerinden yararlanabilirler.

Etkin risk yönetimi, modern bir işletmenin etkin yönetiminin temel bir bileşenidir, çünkü planlanan hedeflere ulaşma olasılığını artırır ve risk

faktörlerinin, işletilmekte olan iş faaliyetlerinin unsurları üzerindeki etkisini sınırlar (Deloitte ve Touche, 2007:4).

Berinato`ya göre (2005), Kurumsal Risk Yönetimi aşağıdakileri içermektedir:

- Risklerin entegre bir görünümü;
- Şirket ölçeğinde bir bütün olarak risklerin gözlemlenmesi;
- Finansal sonuç ve risk direktörü açısından riske bakmak;
- Risklerin sürekli bir şekilde yönetilmesi ve kontrol edilmesi gereken sürekli bir olgu olarak ele alınması.

Kurumsal Risk Yönetiminin bireysel aşamaları risk yönetimi süreciyle tutarlıdır, her şeyden önce, bunlar (Berinato, 2005):

- Riskin tanımlanması (beyin fırtınası aşaması olarak adlandırılır, bu soruya cevabın ne olduğu: “ne olur?” Sorusu aranır; verimli ve genel olarak kullanılan araştırma yöntemlerinden biri çalışanların araştırılmasıdır);
- Düşük, orta, yüksek kategorilere göre uygun bir tehdit düzeyiyle ilişkilendirerek risk değerlendirmesi (Bir şirketün hedefleri - risklerin haritası bu şekilde düzenlenir);
- Risk azaltma (teşhis edilen risklerin azaltılması yöntemleri seçimi).

Etkin risk yönetimi bir süreçtir ve bir şirketü yönetmenin bütünsel bir sürecinin bir bileşeni oluşturur. Bir işletmenin tüm bölümlerini, işlevlerini ve süreçlerini kapsamakta ve başarısı tüm unsurların işbirliği ile belirlenmektedir. Bir kuruluşun yönetiminin risk ve belirsizlik alanı içindeki uygun bir tutumu sürekli gelişmesine izin verir. Burada önemli olan, yönetimin riske ve algısına olan tutumu, çünkü işletmelerde yapılan değişiklikleri belirledikleri ve üretkenlikte bir artış ya da azalmaya neden olmaları. Riske yönelik bir yaklaşım, riske yönelik olumlu bir tutum (risk aşkı), tarafsız (riske karşı tarafsızlık) veya olumsuz (riskten kaçınma) ile ifade edilebilir. Ancak, risk almadan iş operasyonları yürütmek, kuruluşlar için çok daha tehlikeli olabilir, çünkü kalkınma, kar elde etme ve piyasada bir pozisyon sağlama imkânsızdır (Slywotzky, Weber, 2007:46). Azami risk azaltmayı hedeflemekte ve şirketün tüm kararlarını aşırı derecede almayı amaçlamamaktadır, çünkü bu çabalar piyasada hiç bir başarı elde etmemektedir.

### 2.2.1.2 Kriz dönemi

Coombs (2006:14), kriz yönetimi biliminin karşılaştığı zorluklar, ortaya çıkmadan krizlerle uğraşmaya çalışmak ve bu aşama planlama sürecini benimsemek gerektiğini belirtmektedir. Planlama, potansiyel krizlerin önlenmesi için etkili bir şekilde katkıda bulunmaya ve meydana geldiklerinde onlara yanıt vermeye hazırlanmaktır. Önleme, krize yol açabilecek bilinen riskleri azaltmayı hedeflediğini söyledi. Bu, kuruluşun risk yönetimi programının bir parçasıdır. Hazırlık, kriz yönetim planının oluşturulmasını, kriz yönetimi ekibinin oluşturulmasını ve eğitilmesini ve kriz yönetim planını ve kriz yönetimi ekibini test etmek için alıştırmalar yapmayı içermektedir. Her iki Barton (2001:45) ve Coombs (2006:18), kuruluşların (1) en az yılda bir kez güncellenmiş bir kriz yönetim planına sahip olduklarında (2) belirlenmiş bir kriz yönetim ekibine (3) sahip olan davranış alışkanlıklarına sahip olduklarında krizleri daha iyi yönetebildiklerini belgelemektedir. Planları ve takımları en az yılda bir kez test etmek ve (4) bazı kriz mesajlarının ön taslağını hazırlamak.

Krizler sırasında kurumlarda halkla ilişkilere dayanan, özellikle de kurumun zihinsel imajına veya yanlış tedavi koşullarına ya da yönetim sorunlarına ilişkin olan ya da ortaya çıkan sorunları çözen pek çok görev vardır. Geleneksel ve resmi görevlerden ayrı olarak veya genellikle yöneticiler arasında kabul edilir; kriz sırasında yapılan halkla ilişkiler üzerinde görevler vardır. Kriz yönetiminde halkla ilişkilerin rolü sadece halkla ilişkiler çalışmalarının temelini temsil eden iletişim süreci aracılığıyla anlaşılabilir. Bu nedenle, krizlerle başa çıkma konusuna temas etmek önemlidir. Krizler karşısında roller yerine getiren, halkla ilişkiler iletişim görevleridir ve bu görevler, bu rolle görevlendirilen işlevler için vazgeçilmezdir.

Şirket yönetiminde öncelik olarak krizlerin geldiği noktayı belirledikten sonra, önceden yapılan kriz planı çevresinde kriz sebebiyle oluşan tüm zarar, hasar tespitlerinin çalışması yapılmalıdır. Krizin etkisini indirmek için, krizlerin etkisi ya kontrollü tutulur ya da krizler sınırlandırılır. Böylece kurumsal zarar görmesi önenebilir. Bu aşamada önemli olan öncelikle kimlerle ilgilenileceğinin (yönetim, devlet-hükümet, ortaklar, halk, çalışanlar vb.) olayın ilgili birimlere nasıl aktarılacağına, kimlerle muhatap olunacağına, yaraların

nasıl sarılacağıının, hangi davranışların sergileneceğinin ele alındığı bir dönemdir (Akdağ,2005:12.).

Halkla ilişkiler çalışmasının içerisinde kurum içi iletişimin güçlü olması, bazı iletişim aracı ile (pano, el ilanı vb.) kurum içi iletişimin güçlenmesi ve kurum-kişi ilişkileri çevresinde çalışan kişilerin kuruma aidiyetinin artması gibi çalışmalar bu noktada değerlendirilir. Kriz anında alınan önlemler çerçevesinde özellikle de çatışma yönetimi içinde çatışan birey veya grupların çıkar ilişkisini bir tarafa bırakarak üst amaca (kurumun yararı amaçlı) motivasyonun sağlanması, eleman-yönetici arasında olan iletişim kopukluğundan ortaya çıkan krizin çözüme ulaştırılmasında iletişim ağının güçlendirilmesi ve elemanların kuruma aidiyetin artmasıyla krizlerin süresinin azalması ve karşılaşılabilecek zararın minimize edilmesi bakımından önemlidir. Bu açıdan halkla ilişkiler çalışması krizler yaşanırken de krizlerin etkisini en aza çekilmesinde etkilidir demek mümkündür.

Harvard Business School'un yayınladığı işletmenin esasları kitabında (2004:63) krizi zamanında belirlemek, doğru adımları atmakta gereken temel koşulları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İçgüdüleri dikkate almak.
- Olumsuz durumlar ve haberlerle yüzleşmek, görmezden gelmemek.
- Olumsuzlukların hem yönetsel, hem finansal yönden değerlendirilmesi.
- Olumsuzlukların daha fazla büyüme olasılıklarını hesaplamak.
- Bilgi ve deneyimlerden yararlanmak.
- Sorunla yüzleşmek.

Bu koşullar uygulanırsa, işletme açıklanmanın planlanması, basın toplantısının kurulması, kriz ekibinin oluşturulması ve açıklama yapacak yetkililerin belirlenmesi için daha fazla zaman kazanmış olacaktır (Kathleen,2007:12).

### **2.2.1.3 Kriz sonrası dönem**

Kurum krizlerin sonuna vardığında ve tüm bu olumsuz durumdan çıktığında yer alan kriz yönetim planlaması yeniden gözden geçirilerek gerek görülen değişimler yapılmalıdır. Ayrıca olması muhtemel başka bir kriz öncesinde devreye girecek olan yeni krizlerin planlamasının gücü arttırılmalıdır. Kriz kamuoyunda kurumun yanlış anlaşılması, diğer bir deyişle de kurum imajının

tüketici yönünden olumsuz anlaşılmasıyla da oluşabilir. Örnek olarak arka arkaya gelen vefatlar üretim yapan işletmeden kaynaklanmamasına rağmen yeni rakıya olan tüm güvenin yok olmasına sebep olmuştur. Sonuç olarak da işletmenin krize uğramasına sebep olmamıştır ama üretim yapan işletmenin ürününü yeteri kadar satamamasına, bu sebeple de uzun vade de krizlerle yüz yüze gelinmesine sebep olabileceği ihtimalini düşündürmüştür. Fakat işletme yöneticilerinin doğru zamanda almış oldukları önlemlerle ve kamuoyunda gerekli olan iletişim araçlarıyla yapmış oldukları duyurularla bu vefatların ürünlerinden dolayı sebebiyet vermediğini, yine de tüm rakıları piyasadan toplatarak imha edebileceklerini bildirip doğru bir sosyal sorumluluk çalışması yapmış oldukları söylenebilir. Ortaya çıkan bu durum işletme fonksiyonlarına en son eklenenlerden olan halkla ilişkilerin önemini bir kez daha ortaya koymuştur (<http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-yonetimi.html>- Erişim Tarihi: 04.04.2017).

Bu tür durumlarda sinyal alındığında krizlerin oluşumunun önlenmesinde halkla ilişkilerin ne derece önem taşıdığını ortaya çıkarsa da krizlerin oluşumundan sonra da bu tür çalışmalar kurum imajının tüketici yönünden ayrı konumlandırılmasına yararlı olacaktır.

Kriz sonrası dönem risklerin tekrar tanımlanması, risk analizleri ile yeni analizlerin karşılaştırılması sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte risk yönetimi ile ilgili üst kademedeki yer alan yöneticilerin desteğine gerek duyulur ve yöneticiler bu yönde ikna edilmeli, risk yönetiminden sorumlu bir ekip toplanmalı, belirli veya belirli olmayan bütün oluşan risklerin nedenleri ortaya çıkartılmalı, olan dokümanlar incelenmeli, riskler sınıflara göre ayrılmalı ve bu bölümlere risklerin hedeflere ve faaliyetlere etkileri yönünde hayata geçirilmeli, modeller oluşturulmalı, analiz edilerek işe yarar bilgiler haline getirilmelidir (Filiz,2007:134). Kriz sonrası dönemde işletmenin krizden ne kadar etkilendiğini hesaplayarak önlemler alınmalıdır.

### **2.2.2 Kriz çözümü**

“Bu aşamada, esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Doğru şeritte olsanız bile, orada durup beklerseniz ezilirsiniz. Hızlı ve kararlı girişimlerle kriz çözülmelidir.”(Sezgin, 2003:191.)



Krizlerin son bulmasıyla, kurum üzerindeki tüm olumsuz fikirlerin giderilmesi ve tekrardan değerlendirmeye alınması gerekir. Krizlerin son evresinde krizin başından sonuna kadar yapılan bütün çalışmalar incelenerek, gelecekteki çalışmalar için de bu tecrübenin toplanmasını sağlar. Kriz durumunun son noktasında en önemlisi hızdır. Gerçekleşebilecek kriz hallerine acil biçimde müdahale gereklidir. ABD de olan Süper Market zincirleri Food Lion la ilgili bir TV de bozulmuş et satmış olduğu iddiasıyla karşılaşmış ve hisse senedinde bile birden önemli bir düşme yaşanmıştır. Kriz süresi boyunca firmanın bahsi geçen iddiaları çürütecek net ve kişilerin güvenini sağlayacak çalışmalar gerçekleştirmesiyle ve bu gerçekleri hızlı biçimde bütün marketlerinde hayata geçirmesiyle krizlere başarılı bir biçimde son vermiştir. Kriz zamanında, krizleri başarıyla geçmesini sağlayacak çözümler bulunamazsa, krizlerin şiddetine göre kurum ortadan yok olabilir. Bu noktada kurumun çevresi ile ilişkisi bozulur. Giderek artan müşteri şikayetleri, kredilerdeki kaynakların sınırlandırılması, satış oranlarında azalma, kurumun çevresi ile ilişkisinin bozulduğunun göstergesidir. Dolayısıyla şirket içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, çalışanların şikayetleri, stres ve panik, kurumsal olarak çözülmeye neden olmaktadır (Güneş,2010:19.)

Belirli bir kurumun krizle sürdürülebilirliğini koruması mümkün değildir. Krizin çözümü, krizi doğru şekilde yönetmeyle hayata geçirilebilir. Krizin doğru yönetimi, plan ve program dahilinde ve bilinçli şekilde kriz iletişimini yönetmeyi gerektirmektedir. Bununla beraber, hedef kitleyle iletişim hem yazılı, hem sözlü, hem de görsel olarak yürütülmelidir. Narbay`a göre (2006:74) kriz yönetimi ile ilgili çalışmalarda doğru kararlar alınmasının yanı sıra etkili iletişim kurulması da önemlidir ve bu durumun zayıf kalması durumunda alınan kararların hedef kitle üzerinde arzulanan etkiyi oluşturmayacaktır.

### **2.2.2.1 Kriz yönetiminde yaklaşımlar**

Krizlerde etkin bir yönetim, firmanın kayıplarının ve kazancının büyüklüğüyle doğru orantılıdır. Yani firmanın karşılaştığı fırsatlar ve riskler, kriz yönetimlerinde etkili rol oynar. Korku krizi de olsa, fırsat krizi de, içinde olunan durumların özelliği değişmemektedir. Kurumu değiştirmeye yöneltecek ve farklı faaliyetler gösterecek sistem eksikliği vardır. Hızlı ve net cevap verme

durumuna karşın yönetim amacını bile tanımlamakta zorlanmakta ve bu nedenle de firmanın nasıl bir yol izlediğini ölçme durumu bulunmamaktadır.

Kadıbeşgil'e göre (2002:46) kriz yönetiminde kullanılan yaklaşımlar ile krizi fırsata çevirmek mümkündür. Kriz yönetimi sürecinde işletmeler farklı yaklaşımlar kullanmaktalar. Krizlerin farklılığına göre yaklaşımlarda farklılık göstermektedir.

İşletmeleri etkileyen krizler kapsamında işletmelerin imajı ve bu imajların yarattığı itibarı koruma ve güçlendirme çalışmaları işletmeler için gittikçe önem kazanmaktadır (Scott, Cutlip, Allen, Glenn, 1994:16). Krizle mücadelede oluşturulan stratejiler kuruluşun ilke ve kültürüne dayanarak yürütülürse bu kurumun imajına olumlu etki gösterecektir.

Kriz yönetimi, oluşan olayların gelişimine yönelik potansiyel kriz nedenlerini belirlemeye çalışmakta, kriz oluşmadan önce oluşabilecek krizle mücadele planlarını oluşturmak ve gelecek olan krizin etkilerini ölçerek ve aynı zamanda hayata geçirilmesinin karşısı alınamayacak krizlerin etkisini minimuma indirmeye çalışmakla uğraşmaktadır (Preble,1997:777). Bununla beraber, kriz yönetiminde işletmelerin ne tür bir stratejiyle yürümeye devam edeceklerine dair farklı kriz yönetimi yaklaşımları hayata geçirilmiştir.

Perrow ve Gephart ve başka araştırmacılar krizlerin tekrarlanan bir yapıda ve karşısı alınamaz olduklarını belirtirken; Mitroff, Pearson ve Roberts ve diğer bir grup bilim adamı ise krizlerin kurumlara olumsuz etki etmemesi ve kurumların korunması yönünden farklı yollar olduğunu ve krizin yönetilebileceğini belirtmektedirler. Gösterilen çeşitli görüşlere ek olarak Pearson ve Clair'e göre ise ara yolun bulunması mümkündür ve kriz yönetimi için tanımlama yapmaktalar- "Kriz yönetimi, işletmenin ve paydaşlarının krizi yönetmesi veya krizin oluşmasının karşısının alınma çalışmasıdır (Pearson,Mitroff, 1993:50).

Pearson ve Mitroff kriz yönetimi sürecinde kullanılan stratejileri 4 başlıkta toplamıştır (Pearson, Mitroff, 1993:52):

- Krizin çeşitleri.
- Krizin evrelerinin belirlenmesi.
- Krizin önüne bilinmesi için oluşturulan sistem ve faktörler.
- Paydaşlar.

Faulkner kriz yönetiminin yaşanan süreçleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Faulkner, 2001:137):

- Koruma sayfası- krizin ilk oluştuğu dönem ve bundan korunma süreci.
- İlk belirtiler sayfası – krizin ortaya çıkmaya başladığı dönem.
- Acil durum sayfası- krizin etkilerinin his edilmeye başladığı anlar .
- Orta dereceli süreç – onarma çalışmalarının başlandığı süreç.
- Uzun vadeli süreç – iyileşme ve krizden önceki halin alınma süreci.
- Kararlılık ve geri beslenme safhası – kriz sonucundan elde edilen deneyimlerin esas alınarak şirket ilkelerinde yapılan değişimler.

#### **2.2.2.2 Kriz yönetimi ve liderlik**

Lideri gruplar belirler. Liderlik kavramı, bireyselliği değil, grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişimi gösterir. Bu sıfat ile liderlik kavramı da, doktorluk, öğretmenlik gibi fonksiyondur. Grupların düzenini oluşturma, sorunlarını giderme, yol gösterici olma işlevlerini sağlarlar. Bireyin özellikleri, lider vasfını kazandırır. Zeki, kişiliğinin güçlü olması ve önsezi gibi özelliklerin olması, lider olmak için gereklidir. Bunun yanında, lider olmak için verilen yetki yeterli değildir. Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmekte göstereceği beceridir (Asna 1994: 107-108).

Lider kişi, yönetici anlamına gelmez. Kriz anında şirketin yöneticilerden daha fazla lidere ihtiyaçları vardır. Yönetimdeki kişiler kopyalama ya da var olan planı devam ettirme üzerine yoğunlaşırken, liderler ise yenilik, uyum içinde bulunma üzerine yoğunlaşırlar. Yöneticiler dönem sonundaki kar zarar oranlarını incelerken, liderler ufuk çizgisine de yoğunlaşırlar. Şirket yöneticileri çeşitli nedenlerle kriz planlamalarına olumsuz görüş geliştirebilirler (Asna 1994: 105) . Bir kısmı bazı şeylerin ters gidebileceği gerçeğiyle karşı karşıya gelmekten korkmaktadırlar. Bazıları uzun bir zaman içerisinde oluşan itibarlarının yok olacağı düşüncesindedir. Diğerleri ise kriz anında bilgisizliği bahane yaratabileceklerini düşünürler.

New York'un eski valisi şehrin idaresini sağlayıp krizleri de atlattırken bir yönetim stratejisi de oluşturmuştur. Liderlere tavsiyesi, sürekli yetenekli olan kişileri etraflarında tutmaları, her gün toplantılar yaparak çalışan kişilerin ilgisini canlı tutmak, etrafindakilerden sorumluluklarını yapmalarını

beklemeleri, çalışan kişilerde güven sağlamaları ve yapılan tüm işlerle alakalı bilgiye sahip olmalarıdır.

Amerika'nın da uzun zamandır liderine ve hükümetlerine güvenmedikleri 11 Eylül deki krizle meydana gelmiştir. 2. Dünya Savaşından sonra kazananlar olarak hükümetlerine güvenmeye başlayan Amerikalılar, Kennedy suikastı, Watergate skandalıyla sağlamış oldukları güvenlerini de kaybetmişlerdir. 11 Eylül krizinde bir defa daha lidere olan güvenlerini kazanmıştır. New York valisi o zamanda düzgün çalışmasıyla takdir edilmiş, itfaiyeciler ve polisler toplum için hayatını tehlikeye atan kişiler olarak görmüştür. Fakat bir sene sonra Afgan savaşıyla tekrarda güvensizlik zamanı başlamıştır. Toplumun güven duygusunu yitirmesine karşı liderin başarılı olabilmesi zordur. Bush'a güvensizliğin kök salması işleri daha da güçleştirecektir. (Borger 2002: 47)

Kriz zamanları, motivasyonu artırır ve güveni ortamını kuvvetlendirir. Bu da, liderin normal zamanlarda da sağlamaya çalıştığı durumdur. Ayrıca krizler hedeflere ulaşma konusunda da işbirliği sağladığından liderlere etkili şekilde kararlar alma ve uygulama özgürlüğü sağlar. Normal koşullarda ise, lider hedefe ulaşmak için etrafındakilerle tartışarak ilerler. Bu durumda da ortak noktaya büyük zorluklarla ve uzun sürede ulaşırlar. Amerikanların yüz yüze kaldıkları 11 Eylül krizlerinde toplum Bush'a ve çevresine güven duymuştur. Bush kriz anında vermiş olduğu cevaplarla değil, ülkenin bulunmuş olduğu ekonomik krizlere gösterdiği tepkilerle değerlendirilecektir. Ekonomik krizler, dış düşmanın saldırmasıyla gerçekleşmeyen, bazılarına göre kriz olarak görülemeyen sistem hatalarıdır. Sistem hatasının düzeltilebilmesi, bazı durumlarda krizlere karşı çıkmaktan çok daha zordur. Kriz anlarında liderlik zor değildir, bu nedenle birçok kötü lider, var olmayan kriz ortamı yaratırlar. Ama asıl liderlik, kriz bittiğinde gerekmektedir, asıl zor işler kriz sonrasında lideri bekler (Lewis 2002: 36).

Liderlik, farklı kişilerin organizasyona katkıda bulunduğu kolektif bir olgu olarak kavramsallaştırılabilir (Pettigrew ve Whipp, 1991:231; Spreitzer ve Quinn, 2001:). Liderlik yeterlilikleri, bir kişinin bir görevi yerine getirme yeteneğini kolaylaştıran bilgi, beceri veya yetenekleri ifade eder (Ulrich, Zenger, Smallwood, 1999:26). Araştırmacılar, liderliğin rollerin zamanla geliştiği dinamik bir süreç olarak görüldüğünü ve liderliğin etkisinin lokal

şirketin sınırlarının ötesine geçebileceğini belirtmiştir (Denis, Lamothe ve Langley, 2001:809). Bir kriz durumunda, liderlik kolektif ve dinamiktir ve liderlerin uygun eylemi belirleyebilmeleri için liderler tarafından algı ve anlamlandırma becerileri gerektirir (Walsh, 1995:280; Weick, 1988:306). Bu nedenle, kriz liderlik yetkinliklerinin karar verme, iletişim, kurumsal yetenekler oluşturma, etkin bir şirket kültürünü sürdürme, çoklu seçim bölgelerini yönetme ve insan sermayesini geliştirme gibi faaliyetleri içermesini bekleyebiliriz (Schein, 2004:22). Bu şu soruyu soruyor: Liderler kriz durumlarında bu önemli yetkinlikleri gerçekten harekete geçiriyor mu? Araştırma, liderlerin ve onların kurumsal üyelerinin geçmiş deneyimlerden gelen davranışları, davranışları yönlendiren rutinler olarak kodlayan öğrenmeleri geliştirdiğini ileri sürmektedir (Levitt ve Mart 1988:). Doğası gereği krizler nadir ve olağandışı olaylar olduğundan, liderlerin kriz liderlik becerilerini geliştirmek için deneyimlerden yararlanma fırsatları sınırlıdır.

### **2.2.3 Kriz yönetim planlaması ve stratejileri**

Şirketlerin amaçları doğrultusunda başarıya ulaşabilmeleri için, ilk olarak çevrenin risk oranı ve belirsizlikler azaltılması gereklidir. Yönetimlerin görevlerinden bir diğeri de, firma faaliyetlerinde meydana gelebilecek olumsuzlukları daha erken belirleyip bu yöntemleri işler duruma getirmektir. Bu nedenle stratejik kararlar alan üst düzey yönetici, sıklıkla çevresel değişimlerin ilerde nasıl ve ne şekilde hareket edeceğini tahminde bulunmaya çalışmalıdır. Bu açıdan şirket ve faaliyetleri ile ilgili bilginin tanımlanması, çevresel unsurlara ait verilerin elde edilmesi, işlenerek bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilgilerin karar sürecinde kullanılması yaşamsal öneme sahiptir (Dinçer, 2002: 49).

Hızla değişmekte olan çevre şartlarında ağır ilerleyen karar zamanlaması uygun değildir. Bu sebeple stratejik olan yönetim sisteminde belli olmayan çevre koşullarında, karar aşamasında hızlılığı ve esnekliği sağlayarak kararların etkisini artıracığından daha uygundur. Üst düzey olan yöneticiler, stratejik olan yönetim sistemiyle işletmeyi ilgilendiren tüm gelişmelerin hızlarını ve yönünü doğru tahminlerde bulunarak, süreçlerinin büyük bir parçasını gelecek yönünde etkin olan stratejik kararları almak için olanak sağlarlar. Bu şekilde rakiplerine oranla daha güçlü konuma geçerler. Stratejik yönetim krizlerin yönetimine

farklı bakış açısı getirerek, hiç bir zaman üstün bir formül gibi de görülmemelidir. Dünya bütünüyle stratejik değişimler içinde yer alır. Bu değişiklikler tüm ülkeleri de etkilemektedir. Toplum ise şirket adı verilen birimden oluşmaktadır. Şirket, yapısı gereği gerçekleşen tüm değişikliklere duyarlılık göstermektedir. Sıklıkla yaşanan krizler, şirkete ve topluma ciddi zararlar verdiği için, kriz konusunun ciddiyeti artmaktadır. Krizleri önleyebilmek ve etkisini minimize etmek için farklı yöntemler seçilebilir. Stratejik yönetim sistemi bunlardan biridir. Stratejik yönetim de başarı ciddi oranda, mikro ve makro çevredeki tüm değişikliklerin doğru biçimde anlaşılmasına ve uygun olan stratejiler geliştirilerek, önlemlerin doğru zamanda alınmasıyla doğru orantılıdır. Böylece krizlerden kaçma, krizleri belirleme, krizleri çözme, krizlerden yararlanma ve rakiplere karşı kriz zamanlarında daha fazla başarı sağlanabilir. Böylece başarılı işletmelerin çoğalması ile, ülkemiz üzerindeki olumsuzluklar giderilebilir, temelinde ekonomik kalkınma olan, sosyal ve sürdürülebilir kalkınma gerçekleştirilerek, yaşam kalitemiz istenen düzeye ulaştırılabilir. Şirket ve çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir (Can, 1994: 300).

Krizler kelime anlamıyla olumlu ya da olumsuz sonuçlara dönme, aniden ortaya çıkan olumsuz sonuçlara gitme yönündeki gelişmeler, riskli ve tehlikeli süreç demektir. Makro açılarından krizler; popülist politikanın getirmiş olduğu istikrarsızlıklar, genişleme ve büyüme hızındaki yaşanan dalgalanmalar, işsizlik ve enflasyondaki artış, gelir dağılımındaki bozulmalar ve refahın giderek azalmasıdır. Mikro açısından ise kriz; teknolojik, ekonomik, sosyal vb. değişim ve gelişmelerin etkisiyle talebin daralması ve üretim maliyetlerinin yükselmesi sonucu rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir (Kutman 1987: 10).

Kriz yönetimi, olması muhtemel bir kriz anına karşılık, kriz belirtisinin elde edilip değerlendirilmesi ve kurumun kriz zamanını minimum seviyede geçirebilmesi için gereken tüm önlemlerin alınıp uygulanmaya geçilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Kriz yönetimleri, hızlı bir biçimde etkin olan kararları alıp ve uygulanmış olan kararlarda meydana gelen sapmaların hızlıca düzeltilmesini zorunlu hale getirir. Kriz yönetimlerinde, şirkete tehdit yaratan, faaliyetlerini kötü yönde etkileyen hallere karşı, şirketin etkili ve hızlı hareket

sağlama gücü de önemlidir. Krizler meydana gelmeden önce bazı belirtilerle sinyal verir. Bu sinyaller daha çok işletmeyle ilgili olan alt ve üst birimden oluşan aksaklıklardır. Yönetim krizlerin belirtisini daha önceden tahmin edebildiği oranda başarı sağlayacaktır. Bu nedenle işletme, kriz belirtilerinin meydana geldiği andan itibaren, şimdilerde, krizleri önleyici ya da etkisini azaltan sistemli faaliyetlerin tümü olan kriz yönetimlerini kullanmalıdır. Kriz yönetimlerinde, krizlerin sebep olduğu belirsizlik ve rekabetin olduğu ortamda ayakta kalma gücünü belirten en etkili noktalardan biri olan, en uygun stratejinin seçilmesi ve uygulamaya geçilmesi gerekir. Böylece krizi zamanında teşhis etme ve gerekli önlemleri almada, dolayısıyla kriz yönetiminde daha başarılı olunabilir. Kriz yönetimi değişimlere hızlı uyum sağlama olanağı tanıyan stratejik yönetim anlayışını içerir (Haşit, 2000: 103).





### 3. KRİZ İLETİŞİMİ

#### 3.1 Kriz İletişimi

Kriz iletişimi, kriz durumlarında işletme ve toplum arasında oluşturulan iletişim sürecini kapsamaktadır. Kriz yönetimi hayata geçirilmesi önemli olan ve genel olarak kriz anında ve sonrasında geniş şekilde etkili biçimde hayata geçirilmesi gereken kriz iletişimidir ve bu süreç halkla ilişkiler departmanları tarafından yönetilmektedir. İletilecek mesajın alıcıya ulaşması için iletişim sürecinin açık biçimde yürütülmesi önemlidir (Narbay,2006:71).

Kriz yönetim süreci, kriz sürecini atlama yollarını, sebepleri üzerinde çalışırken, kriz iletişimi ise kriz anında izlenmesi gereken iletişim stratejileri ile ilgilenmektedir. Oluşaabilecek krizlerle karşılaşılması için önlemlerin alınması, krize sebep olacak nedenlerin aradan kaldırılması, çözüm yolları bulunması, kriz yönetiminin ve gelişmelerin hedef kitleyle ulaştırılması kriz iletişiminin ana ilkelerini oluşturmaktadır (Peltekoğlu,2000:450). Bu yönde, Lukaszewski, kriz iletişiminin 5 ana bileşeninin kriz yönetimini oluşturduğunu belirtmektedir (Lukaszewski, 2001:717):

- Problemin çözülmesi.
- Zararlarla ilgilenme.
- Çalışanlarla iletişim halinde olmak.
- Dolaylı yoldan zarar görenlerle ilgilenmek.
- Krize kendileri dahil olan medya ve eleştirmenler ile iletişim kurma.

Kriz İletişimi uzmanları, zor durumların üstesinden gelmek için zor çabalar ve organizasyonun zor durumlardan mümkün olan en hızlı şekilde çıkmasına yardımcı olur. Kriz İletişimi Süreci (<https://www.managementstudyguide.com/crisis-communication.htm>):

- Çalışanlar dış tarafların ve önemli müşterilerin hiçbirini görmezden gelmemelidirler. Dışarı çıkmalı, onlarla tanışmalı ve sorunu onlarla

tartışmalıdır. Gerekirse, onların yardımını araya bilirler. Medya göz ardı edilmemelidir. Sorularına cevap verilmelidir. Medyadan kaçınmak, durumu daha da kötüleştirir.

- Bireyleri eleştirmemelidirler. Onlar için bir bakım ve endişe hissi gösterilmelidir. Duygularını paylaşmalı ve umutlarını kaybetmemeleri için cesaretlendirilmelidir. Seviyelerini en iyi şekilde sunmaları için onları teşvik etmelidirler.
- Acil durumlarda işyerinde etkili iletişim teşvik edilmelidir. Çalışanlar, kritik sorunların üstesinden gelmek ve karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için üst kabine kolayca erişebilmelidir.
- Bilgilerin tüm departmanlarda istenen formda akması gerekmektedir. Kriz sırasında sadece tahmin çalışmaları ya da varsayımlarına güvenmemeliyiz. Sahip olunan bilgilerin doğru olduğundan emin olunmalıdır.
- Kriz iletişim uzmanları hızlı karar almayı öğrenmelidir. Kararsız durumlar sırasında hızlı ve etkili bir şekilde cevap vermesi gerektiği unutulmamalıdır.
- Bilgilerin gizli tutulduğundan emin olunmalıdır. Dış taraflarla bilgi ve veri paylaşan çalışanlara karşı ciddi adımlar atılmalıdır. Böyle şeyler çok profesyonelce ve etik olarak kabul edilmemektedir ve kuruluşu itibarsızlaştırmaktadır.
- Üstler, çalışanların performansını düzenli olarak değerlendirmelidir. Neyin peşinde olduklarını öğrenmek için geri bildirim ve rapor istenmelidir. Çalışanların performansını izlemek için sürpriz denetimler gerçekleştirilmelidir.

Organizasyonlar, zor zamanların üstesinden gelmek ve itibarlarını ve piyasadaki konumunu korumak için kriz iletişim uzmanlarını işe almaktadır.

### **3.2 Halkla İlişkilerde Kriz İletişimi**

Bir kriz durumundaki iletişim, etkili ve hızlı iletişim yöntemleri kullanarak krizin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaya odaklanmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları, her zaman kendi çalışanlarıyla olan risk meseleleri ile iletişim çabasına başlamalıdır. Sıklıkla en sert eleştirmenler olabilirler ve dış izleyici ile iletişim kurma çabalarının güvenilirliğinde hayati bir role sahip olacaklardır.

Risk konuları belirli bir işe özgü olduğunda topluluk ilişkileri daha da önemlidir. Dolayısıyla, çevrede olan veya iş yerinde meydana gelen süreçlerden potansiyel olarak etkilenen topluluk, mesajların oluşturulmasında risk olması halinde iletişim programının başarısını belirlemede normalde en önemli role sahip olmaktadır.

Bu spesifik perspektiften, en etkili mesajlar, hedefleri hedef kitlenin ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirme, ortak, müşteriler, tedarikçiler, yerel ve merkezi güç temsilcileri, politikacılar, gazetecilerin ihtiyaçlarını da öngörmek ve çözmek zorundadırlar.

Etkili bir iletişim aşağıdaki şartlarla yürütülmelidir (Litwin,2006:11):

- Halkın görüşlerini ifade edebileceği kanallar hazırlama: telefon hatları, bilgisayar ağları vasıtasıyla iletişim, talep üzerine faks sistemi, halk toplantıları;
- Süreçte görünürlüğün sağlanması. Sessizlik ve görünmezlik, irade, yetersizlik ve korku eksikliğinin işaretleridir ki, bu krizin kontrolünün sağlanmasını soru işareti altında bırakabilmektedir.
- İletiyi yönetmek. İletiyi açık, dürüst ve tutarlı tutmak. Mesaj yanlış, veya kamuya açık olan bilgilere dayanıyorsa, dağıtılmamalıdır, insanlar okuduklarının% 10'unu, duyduklarının% 20'si, gördüklerinin% 30'u ve Tekrar gördüklerinin% 50'si hatırlarlar.
- Güç, gerçek ve şeffaflığı yansıtan algılamayı yönetmek. Medya ve halk, esasen yeterlilik, doğruluk, açıklık, şeffaflık gibi algılamalarına dayanarak tepki vermekteler. Eğer bu değerler iletilmezse, ters algılama meydana gelebilir. Bir krize karşı tepkiyi başlangıcından beri olumsuz bir algı kurulmuşsa, daha sonradan kaldırmak çok daha zorlaşacaktır;
- Medyada yanlış raporların derhal düzeltilmesi ve yanlış yönde yönlendirilmemesi;
- Kamuyu aydınlatmaya başlamadan önce iç iletişim kurmak;
- Mağdurların aileleri ile temas halinde olmak. Medyadan gelen tüm haberleri aldıkları süreçte şirketin yetenek ve imajına olan güven azalacaktır.
- Öncelikle kriz yönetimi ekibini dinleyicilerin tepkilerine göre bilgilendirmek, bu bilgiler üzere çalıştırılmalıdır.

Kriz sürecinde halkla ilişkiler, dahili ve dış iletişim planları hazırlanması, medyayla ilişkilerin hayata geçirilmesi, bunların kurumun yararı yönünde sürdürülmesi, kriz sonrası işletmenin imajının güçlendirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Tuğcu,2004:3). Kriz iletişimi işlevleri hayata geçirilirken işletmelerin kimlik ve kültürüne yönelik davranışlar sergilenmeli, firma imajını ise olumsuz etkilemeyecek iletişim yürütülmelidir.

İletişim kriz yönetiminde halkla ilişkilerin temelidir. Achammara (2008:28), halkla ilişkilerin kriz yönetimindeki rolünün, yalnızca halkla ilişkiler çalışmalarının temelini temsil eden temas süreci aracılığıyla anlaşıldığını belirtmiştir. Krizle başa çıkma konusunda kriz yönetiminin önemli bir parçası olarak temas önemlidir. Söz konusu kitlelerle yakın ilişkilere dayanan kriz teması, kurumun kriz ve felaketlerdeki itibarını koruma hakkına sahiptir. Öte yandan, tedavi krizi bağlamında eşit derecede önemli olan süreçteki temas; krizlerde zayıf ya da çatlak iletişim süreçlerinin olmaması halihazırda artan kargaşa durumuna yol açmakta ve kitleler ile ilgili krizler arasındaki kayıpları şiddetlendirmektedir. Diğerleri ise kriz iletişiminin, krizin çeşitli aşamalarında uygulanan iletişimin tüm faaliyetlerini ve rollerini içerdiğini ve her türlü iletişimin bu faaliyetler çerçevesinde düştüğünü iddia etmektedir. Ne olursa olsun, kullanılan araçlar ve sonuçlar düşünülmektedir. Kriz sırasında halkla ilişkiler faaliyetleri, çeşitli iletişim faaliyetleri ve kurum veya kuruluşların oynadığı roller, felaket veya kriz iletişimi kapsamındadır. Bazı akademisyenler, kriz zamanında ilgili kurumdaki halkla ilişkiler departmanı tarafından yürütülen kriz iletişim sürecinin bağlamı olduğunu belirlemektedirler (Litwin,2006:14).

Her organizasyon krizlere karşı savunmasızdır. Etkin bir şekilde kullanıldığında, halkla ilişkiler kritik bir durumun işletmenin itibarına ve iyi niyetine telafisiz zarar vermesini engelleyebilir. Bu nedenle, etkili iletişim, herhangi bir kriz durumunu kontrol etmeye çalışmanın önemli bir parçasıdır. Neler olup bittiği, kamuda sahip olacağı etkileri ve şirketin durumu çözmek için ne yapmayı planladığı hakkında bilgi vermek şirket veya kuruluşun sorumluluğundadır. İlgili halkın en çok sorduğu sorular: Tam olarak ne oldu? Kriz hakkında bilgi neden daha erken çıkmadı? Olmasını engellemek için ne yapılabilirdi? Halkla ilişkiler şirketinin şirketin omurgası olduğuna inanılmaktadır, çünkü şirketin iç ve dış işlerini önemseyen idari sistemdir.

Örneğin, şirketler zihinsel imajı geliştirmek istediklerinde, onlara yardım etmek ve onlara bilgi vermek için halkla ilişkilerini yönetimini kullanmaktalar.

### 3.2.1 Kurum kültürü

Watson (2006:42), kültür kavramının aslında organizasyonun metaforundan 'etkili bir şey' olarak türetildiğini vurgulamaktadır. Geçtiğimiz yıllarda, şirketleri eğiten çoğu akademisyen ve uygulayıcılar, kültür kavramının, şirketlerin insanların işlenişi etrafında gelişen iklim ve uygulamalar olduğunu veya bir organizasyonun yükseltilmiş değer ve inanç bildirgesini olduğunu ileri sürmüş, (Schein, 2004). Schein (2004: 11), 'liderler için gerçek önemli olan tek şey, kültürü yaratmak ve yönetmektir; liderlerin eşsiz yeteneği, kültür ile anlama ve çalışma becerisidir.

Dess, Lumpkin ve Eisner'e göre şirketsel kültür (Dess ve diğerleri, 2007: 323), şirketin en önemli unsurlarını ve inançlarını temsil eden, paylaşılan bir değerler sistemi olarak tanımlanabilir. Dahası, insanların nasıl davrandıkları, şirket genelinde paylaşılan ideolojilerden, sembollerden ve değerlerden etkilenmektedir (Hitt ve diğerleri, 2006: 377). Dolayısıyla, şirket kültürü, bir grup insanın, dış uyarlama ve iç entegrasyon ile ilgili problemlerin çözümü sonucunda, tüm üyeleri tarafından asimile edilen ortak varsayımların bir modeli olarak tanımlanabileceği ve yeterince iyi işleyen geçerli sayılmak ve yeni grup üyelerine farklı sorunları algılamak, yargılamak ve hissetmek için doğru bir yol olan iletilerden oluşmaktadır. (Schein, 2004: 17).

Schein, (2004:8) kültürün bir kişiye hangi kişilik ya da karakter yüklediği konusunda bir benzetme kullanmaktadır. 'davranışın sonuçlarını görebiliriz, ancak sıklıkla altındaki kuvvetlerin belirli tür davranışlara yol açtığını göremeyiz. Ancak, tıpkı kişilik ve karakter rehberimiz ve davranışımızı sınırladığımız gibi, kültür rehberliği altında grup üyelerinin davranışları, o grupta bulunan ortak normlar vasıtasıyla sınırlanır. "

Kurum kültürü, işletmelerin kavramış oldukları temel anlayış yönünde kurum dahilinde var olan geleneklerinin, yönetimden çalışanlarına kadar bir grubu kapsayan bir sistemdir. Kısaca tanımlanırsa; kurum kültürü, kurum dahilindeki kişiler ve gruplar aracılığı ile paylaşılan ve önem taşıyan değerlerin toplamıdır (Sabuncuoğlu,2003:36). Kurum kültürüne dair tanımlamalar açıklanırken

yapılan en büyük yanlış kültürü durağan ve statik bir yapı olarak adlandırılmasıdır. Kültür; gelenekleri, değerleri, kayda geçmeyen ilkeleri kapsayan süreçlerden çıkarılan anlamların bütünüdür (Frost,1985:22 ).

Toplumlara ait kültürler araştırıldığı zaman ilk önce tarihe bakılması gerekmektedir ve kültürün değişim sürecindeki teknoloji, sosyal gelişimler ve dış faktörler de incelenerek belirli bir düşünceye varılmaktadır. İşletmelerin kültürlerine bakıldığında benzer şekilde ilk olarak o işletmenin tarihine ve gelişim sürecindeki attığı adımlara bakılacaktır. Kurumun kurucularının şahsi düşünceleri ve inançları yönünde oluşturulan kurum kültürü, belirli bir süreç içinde farklı çalışanların da bu değer ve düşünceleri benimsemesi ile sürdürülebilir olabilir. Bununla beraber ise, kuruluşun gelecek zamanlarda hedef kitle ve paydaşların istekleri doğrultusunda kurumu aksatan değer ve düşüncelerden uzaklaşarak kurumsal bir değişim kapsamında kurum kültüründe değişiklikler görüle bilinmektedir.

Filiz`e göre (2007:20), kurumların kültürlerine göre şekillenen kurum kimliği kurum kültürü içinde aşağıdaki unsurları barındırmaktadır:

- Değerler- ulaşılması arzu edilen hedefleri kapsamaktadır.
- Varsayımlar – kuruluşun bireysel veya kurumsal yapısıyla ilgili temel yorumlamalardan oluşmaktadır.
- Normlar – kurum kültürü dahilinde oluşturulan uyulması gereken kurallar.
- İnançlar – bireylerin gerçekleri algılayarak nasıl yorumladığını göstermektedir.
- Semboller ve öyküler – sözler, semboller, giyimler ve dille oluşan hikayeleri kapsamaktadır.
- Kahramanlar- kurum kültür ve değerlerini bireylerle somutlaştırılması.

Martin`in kurumda yürütülen çalışmalar olarak adlandırdığı kurum kültürü (1991:103), kurumların gündelik hayat tarzlarında yer alan ortak değer ve düşünceleri ile yürütülen çalışmalar olarak nitelendirilmektedir. Kurum dahilinde esasen karmaşık durumlarda ne tür bir davranış sergilenmesi gerektiğini göstermektedir. Farklı kurum kültürüne sahip işletmeler, kriz anında farklı tavırlar sergilemekte. Her bir kuruluşun kültürü onların edindiği değerlere, düşüncelere ve inançlara göre farklıdır.

Yöneticilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, yeni stratejiyi şirket içinde mevcut olan kültürel bağlama uygun hale getirmeye çalışırken, şirket kültürü gibi maddi olmayan bir unsuru analiz etmektir. Bu sorunun üstesinden gelmek için, Tony Morden (Morden, 2007:381) beş ana değişkene dayanan bir analiz oluşturmuştur: değer yargısı, vizyon, değer sistemi, davranış standartları ve normlar, ihtiyaçlar, öncelikler ve istekler hakkındaki algılar.

Değer yargısı. Farklı davranışlar, şirketin misyonu, hedefleri ve değer kümeleriyle ilgili olan çalışanların bireysel ve paylaşılan kararları tarafından aktif olarak etkilenir. Bu kararlar, müşterilerin, hissedarların veya paydaşların çıkarlarına odaklanmak gibi belirli değerlere dayanmaktadır. Bu değerler ve değerlendirme değerleri, tüm strateji formülasyonu ve uygulama sürecinin önceliklerini tanımlar ve şekillendirir.

Vizyon. Vizyon, şirketin karar değerlerini ve ideolojilerini birleştiren ve bütünleştiren ana unsurları temsil eder. Vizyonun strateji ve şirket kültürü arasında doğru bir uyumun sağlanacağı şekilde formüle edilmesi zorunludur.

Değer sistemi. Değer sistemi, şirketin vizyon ve değer yargılarından oluşur ve şirketin misyon, strateji ve davranışlarının şirket içinde tanımlandığı ve uygulandığı temeli temsil eder.

Davranış standartları ve normları. Normlar ve standartlar, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmekte, aynı zamanda iş arkadaşlarıyla ilişkilerini, liderlik tarzlarını ve karar verme sürecini de etkilemektedir.

İhtiyaç ve istekler ile ilgili algılar. Satış, pazar payı, kalite, değer zinciri yönetimi, risk yönetimi ve etik ile ilgili hedefler belirleyerek, ihtiyaçlar, öncelikler ve akıllıca algılar hem stratejik formülasyon sürecini hem de karar verme sistemini doğrudan etkilemektedir.

Pearce ve Robinson'a göre (Pearce ve Robinson, 2007:378-382) günümüz yöneticileri, şirket kültürü ile şirketin kazanacağı stratejik eylemlerin başarısını etkileyen temel faktörler arasındaki ilişkiyi anlamakta zorluklarla karşılaşmaktadır. Şirket tarafından üstlenilen temel faaliyetler, yapı, çalışanlar, sistemler, yönetim tarzı gibi bir dizi kilit unsurdan etkilenir ve böylece yeni stratejinin uygulanması, yeni stratejinin belirlediği gereksinimleri karşılamak için bu bileşenleri sürekli olarak ayarlamayı gerektirir.

Sonuç olarak, kurumsal kültür - strateji ilişkisini yönetmek, yeni stratejik seçenek tarafından üretilen değişikliklerin mevcut şirket kültürüyle uyumlu olmasını sağlamak için yüksek düzeyde dikkat gerektirmektedir.

### 3.2.2 Kurum imajı

İmaj, bireylerin farklı bilgiler sonucu beyinlerinde oluşan sembol, imge olarak tanımlanabilir. Tolungüç bunu kişilerin algısında oluşan zarar, yarar ve hizmetlerin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir (Tolungüç,1992:11).

Kurumsal imaj, bir çalışan, işveren, müşteri, toplum, tedarikçi ve kurumsal vatandaş olarak şirket hakkındaki bilgi ve çıkarımları içermektedir. Bir kuruluşun kurumsal imajı paydaşların davranışlarını etkilediğinden, birçok nedenden ötürü imajlarını geliştirmeye ve yönetmeye çalışmaktadır (Adeniji, Osibanjo ve Abiodun, 2012);

- Kurumsal rekabet avantajının geliştirilmesi, böylece daha yüksek karlılığa yol açmaktadır.
- Topluluk faaliyet gösterdikleri çevrede olumlu bir ilişki teşvik ediyorsa, işe alınmada, seçmede ve çalışan moralini korumada güçlük çekebilir.
- Yatırımcıları ve finansal kuruluşları etkilemek.
- Kuruluş için kurumsal bir şerefiye kurmak.
- Çalışanlar için iyi bir kimlik oluşturulması, böylece onların memnuniyetine neden olmak.
- Satış teşvik edici, böylece müşteri sadakati etkilemektedir.
- Hükümet, kanaat önderleri ve çeşitli çıkar gruplarıyla iyi ilişkiler kurulmasını teşvik etmek.

Dikkat çeken husus, şirketle ilgili algı ve etkilerin şirketler etkileşiminin doğasına bağlı olarak çeşitli paydaş grupları arasında ertelenmesi gerçeğidir. Dolayısıyla, bir organizasyonun farklı ilgi gruplarıyla olan etkileşimin doğasına bağlı olarak birden fazla imaja sahip olabileceği izlenmektedir. İnsanlar şirketleri insanileştirme eğilimindeyken, kurumsal imajın insanlara atfedilen, samimi, acımasız seven ve sevecen özellikler içerdiği söylenebilir. Bu nedenle, etkili bir kurumsal imajı proje edebilmek için, organizasyonun tüm farklı çıkar gruplarının algılarını, beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlaması önemlidir. Bu önem kazanır, çünkü çeşitli çıkarların ihtiyaçları ve istekleri farklı olacak ve bu



da bu ihtiyaçların gruplar arasında farklılık gösterebileceğini fark etmesini sağlamaktadır. Önemlisi, kurumsal imaj, çeşitli paydaşların bir organizasyona nasıl davrandıklarını etkiler. Olumlu bir imaj, hissedarları bir şirkete yatırım yapmaya teşvik etme, iyi personel çekmek, müşterileri korumak, karı arttırmak ve üstün genel getirilerle ilişkilendirmek eğilimindedir (Robert ve Dowling, 2007)

Martineau (2000), bir organizasyonun imajını, müşterinin kendine özgü görüntüsü ile ilişkilendirerek, imajın, tedarikçinin imajının kendisine ait görüntüye benzeyen müşterilere dönüştüğü patronajı nasıl etkilediğini gösteren bir model önermektedir. Kurumsal imaj üzerine yapılan çalışmalar genellikle reklam, kurumsal logo, marka tercihi veya çalışanlarla etkileşim üzerine odaklanmıştır (Davies, Chun, 2002). Kennedy, (2001), şirket çalışanlarının, işverenin arzu ettikleri şeylerden bağımsız olarak dış imaja sahip olmalarının etkilerini göstermektedir. Ayrıca, Bernstein (2004), müşterinin algıladığı imajın müşterinin deneyiminin gerçeğinden ayrı tutulamayacağını savunmaktadır. Worcester (1992), dört ürün kategorisi imgesi önermektedir: *Ürün sınıfı imgesi*, *Marka imajı*, *Kullanıcı imajı* ve *Kurumsal imaj*. Kurumsal imaj olan son kategorisi, ürün imajı, müşteri ilişkileri, işveren rolü ve etik görüntü olarak alt kategorilere ayrılır. Başlangıçta imge, kurumsal imajı yönlendiren bağımsız bir değişken olarak görülmekteydi; daha sonra iyi bir işveren olmak, iyi hizmet sunmak, dürüst, güvenilir ve bağımlı olmaktan kaynaklanan bağımlı bir değişken olarak görülmektedir. Bromley (2003), imajı dış paydaşların sahip olduğu izlenimlerin veya algıların özeti olarak tanımlamaktadır. Bu tanım dahilinde "bir benlik değerinin konumundan dikkate alınır" (Hatch ve Schultz, 2000). Dış paydaşlar arasında ana odak noktası, müşterilere yöneliktir; böylelikle imaj şirketin inandığından değil müşterilerin deneyim veya gözlemlerinden şirket hakkında ne düşündükleri veya hissettikleri gibi tanımlanır. Bernstein (2004), kurumsal imajın, tüketicilerin şirketin doğası ve altında yatan gerçekliği veya tüketicilerin firmanın algılama biçiminin sonucu hakkındaki tutum ve duygularını da içerdiğini önermektedir.

İyi bir kurumsal imaj, müşteriler için karar prosedürlerini basitleştirerek satın almaya teşvik etmektedir. Görüntü ve tatmin arasındaki ortak bağ algılanan kalitedir. Yüksek kalite için iyi bir kurumsal imaj, daha fazla müşteri, daha az

memnun müşteri ve her daim, şirkette olumlu bir rekabet avantajı sağlayan kar artışı anlamına gelmektedir. Anderson ve Sullivan, (2003) ve Weigelt ve Camerer, (2008), yüksek müşteri memnuniyetinin pozitif kurumsal imaj geliştirdiklerini iddia ederler çünkü pozitif bir ağız sağlığı sağlayacaklardır. Böylece, kurumsal imaj memnuniyetin mikro ekonomik sonuçları olarak görülmektedir. Oliver, (2006) müşteri sadakati, gelecekte tercih edilen bir ürünün / hizmetin yeniden satın alınması veya yeniden himaye edilmesi, dolayısıyla durum değişiklikleri ve pazarlama çabalarının anahtarlama davranışına neden olma potansiyeline sahip olmasına rağmen tekrarlayan patronaja neden olduğu konusunda derin bir taahhüt olarak tanımlar. Bruning ve Ledingham'a (2000) göre sadakat, müşteriler yalnızca belirli bir şirketten gelecekte satın alıp şirkete başkalarına tavsiye ettiklerinde ortaya çıkmaktadır.

### **3.2.3 Kriz sürecinin itibar yönetimine etkisi**

Bir markanın daha müreffeh ve daha karlı olması için, markanın güvenilir ve olumlu bir itibara sahip olması çok önemlidir. Bir marka için bir üne sahip olmak için, şirketin uzun vadeli bir bakış açısıyla düşünmesini gerektirir. İtibar bir gecede kazanılmayan bir şeydir ve şekillenmesi zaman almaktadır. Bir şirket uzun bir süre boyunca güçlü bir itibar elde ederse, memnun müşterilere sahip olma olasılığı artacaktır. Ancak, şirket sözlerini yerine getirmezse, itibar büyük ölçüde azalacaktır (Herbig ve Milewicz, 1995:18). Veloutso ve Moutinho (2009:314), marka itibarının, kurumun izleyicilere dağıttığı iletişim ve marka imajının bir sonucu olarak ortaya çıktığından bahsetmektedir. Böylelikle, tüketiciler, önceki eylemleri ve piyasadaki varlıkları aracılığıyla marka kalitesine değer verme eğilimindedirler. Tüketicilerin şirketin güvenilirliğine dayalı olumlu görüşleri vardır. Ayrıca, güven, itibar yaratmanın temellerinden biridir ve yukarıda belirtildiği gibi, müşterilerin, tüketicinin gözünde güvenilir olabilmeleri için şirketin karşılaması gereken marka ve ürün beklentileri vardır (De Chernatony, 1999:157).

Krizleri şirket içinde yönetme konusunda bilinen bir gerçek, etkili iletişimin marka krizinin üstesinden gelme sürecinde önemli bir rol oynamasıdır. Bu nedenle, şirketler içindeki iletişim, bir kurumun itibarını oluşturmasında büyük rol oynamıştır (Greyser, 2009).

Kriz yönetimi ve marka itibarı üzerindeki etkisi ile ilgili bazı yazarlar, gerçeğin anlatılmasının önemini vurgulamaktadır (Johar ve ark., 2010). Zaten açık bir kriz veya kriz öncesi aşamaları karşısında gerçekleri söyleyen kuruluşlar, itibarını koruma fırsatına sahipler (Fors-Andrée ve Ronge, 2015:12). Bir markayı olumsuz itibarlardan zarar görmekten kurtarmak için, asıl sorunu ve bunun nedenini ele almak büyük önem taşımaktadır. Kurum krizde kurumun gerçekleştirdiği eylemleri destekleyen net bir iletişimi paylaşmalıdır. Her ne kadar bir şirket içinde ve tüketicileri ve paydaşları ile iletişimi çok önemli olsa da, her şeyi yapamaz, eylemler de yapılmalıdır (Greysen, 2009:590). Ancak, bir şirket yanlış bilgilere dayanan bir krizle karşı karşıya kalırsa, negatif marka itibarını korumak için hala bir fırsat vardır. Bu, kanıtlarla desteklenen güvenilir ifadeler de dahil olmak üzere açık iletişim yoluyla elde edile bilinmektedir (Greysen, 2009:598).

Bir şirketi sıkıntıya sokabilecek çok sayıda kriz türü vardır, ortak olan tek şey marka eşitliğine verilen zarardır. Ayrıca, bir marka ile ilgili tüketici ilişkileri, kriz doğru bir şekilde ele alınmazsa, zarar görme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Salvador ve arkadaşları (2017:16), marka krizinin, sosyal sorumluluk açığı, ürün başarısızlığı, kötü iş sonuçları, sözcülerin davranışları, yürütme davranışları ve tartışmaları, kurumsal yetkiyi kötüye kullanma, kamu desteği kaybı ya da tartışmalı mülkiyete konu olmasından kaynaklanabileceği konusunda anlaşmaktalar. Ayrıca, Salvador ve arkadaşları (2017:18), tüketici sadakatinin marka affı olasılığını artırabileceğini ve olumsuz marka etkisinin olumsuz etkilerini azaltabileceğini öne sürmektedir. Salvador ve arkadaşları, (2017:18), toplumun problemlerinden sorumlu olan şirketlere daha iyi bir anlayış gösterdiği ve şirkete daha fazla bağışlayıcı tutumları hakkında daha fazla açıklama vermektedir.

Etkin kriz yönetimi için iyi hazırlanmış ekipler, şirkete markasını ve itibarını koruma yönünde daha fazla şans kazanacaktır (Dooley, 2012:16). En iyi kriz yönetimi ekipleri, ekibin beklentilerini ve ekibin diğerlerinden ne bekleyebileceklerini anlamaktadırlar. Bir kriz durumunda, ana hedef tüketici ve paydaş beklentilerine cevap veren bir stratejiyi geliştirmek ve uyarlamaktır (Dooley, 2012:18). Bir kriz yönetimi ekibinin kriz karşısında çalışabilmesi için, takım içindeki açık roller ve sorumlulukların yanı sıra, farklı durumlar üzerinde

uygulama da dahil olmak üzere gerçek vaka hazırlığı da uyarlanmalıdır. Kriz yönetimi ekibi, her zaman kurumsal itibarın korunması sürecinde itibar iyileştirme için çabalar göstermelidir (Dooley, 2012:19). Dahası, Feldman (2015:6), kriz yönetiminin marka itibarını nasıl çözeceğine ve marka krizinden nasıl kurtulacağına dair beş ihtimal olduğuna inanmaktadır;

- Kelimeleri eylemlerle takip edin - Markanızın kelimelerden daha yüksek sesle konuştuğu gibi konuşmak yerine düşünerek, markanızın olumlu bir şekilde algılanması ve hatırlanması için harekete geçmek
- Metrikleri gözden geçirin - Gerçekleri paylaşın ve neler olduğunu bildirmelerine izin verin.
- Yanıt planını gözden geçirin - Kriz iletişimi için bir politika
- Yanıt planını paylaşın - Kriz iletişimi için kurulan politika
- Deneyimi başkalarıyla paylaşın - Deneyim tüm taraflar için faydalıdır ve çoğu durumda dersler alınabilir.

Kurumlardaki kriz yönetimi ile ilgili iyi bilinen bir gerçek, etkili iletişimin marka krizinin üstesinden gelme sürecinde önemli bir rol oynamasıdır. Bu sebeple şirketler arasındaki iletişim büyük bir rol oynamıştır (Greyser, 2009). Kriz yönetimiyle ve marka itibarındaki etkisi ile uğraşırken, birkaç yazar gerçeği söylemenin önemli olduğunu kabul etmektedir gibi görünmektedir (Johar ve ark., 2010; Fors Andrée ve Ronge, 2015; Coombs, 2014; Greyser, 2009). Açıkça görülen bir kriz veya bir krizin ön safhaları karşısında gerçeği söyleyerek, kuruluşların itibarını korumak için fırsatı vardır (ForsAndrée ve Ronge, 2015). Bir markanın itibarının hasar görmemesi için, gerçek soruna ve bunun nedenine hitap etmek büyük önem taşımaktadır. Kurum, kriz sırasında şirket tarafından alınan önlemleri destekleyen açık bir iletişim paylaşmalıdır. Her ne kadar bir organizasyon içindeki iletişim, tüketicileri ve paydaşları için büyük önem taşısa da buna rağmen, hepsini gerçekleştiremez, farklı eylemler de yapılmalıdır (Greyser, 2009). Ancak, yanlış bilgilere dayalı bir şirket krizle karşı karşıyaysa, olumlu marka itibarını korumak için hala bir fırsat vardır. Bunu kanıtlarla desteklenen güvenilir ifadeler de dahil olmak üzere açık bir iletişim yoluyla sağlanması önemlidir (Greyser, 2009).

Bir şirkete zarar verebilecek birçok kriz türü vardır ki, ortak noktası olan tek şey marka değerinde hasara neden olmaktır. Ayrıca, bir markaya yönelik

tüketici ilişkisi, kriz düzgün bir şekilde ele alınmadığı takdirde zarar görme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Salvador ve diğerleri (2017), marka krizinin sosyal sorumluluk açığı, ürün başarısızlığı, kötü iş sonuçları, yanlış sözel davranışı, yürütme yanlış davranışı ve tartışmalar, kurumsal yanlış davranış, kamu desteği kaybı veya tartışmalı mülkiyet yoluyla üretilebileceğine karar vermişlerdir. Dahası Salvador ve diğerleri (2017), tüketici sadakatinin marka affedici olma ihtimalini artırabileceğini ve negatif marka etkisinin olumsuz etkilerini azaltabileceğini iddia etmektedir. Salvador ve diğerleri (2017), toplumun sorunlarından sorumlu kurumlara ve şirkete karşı daha bağışlayıcı tutumlarına yönelik daha iyi bir anlayış gösterdiği vakalar hakkında daha fazla açıklama getirmektedir.

Etkili kriz yönetimi için iyi hazırlanmış ekipler, şirket markasını ve itibarını korumak için daha büyük bir şans kazanacaktır (Dooley, 2012; Fors-Andrée ve Ronge, 2015). En iyi kriz yönetimi ekipleri, ekibin beklentilerini ve ekibin başkalarından neler bekleyebileceğini anlamaktalar. Bir kriz durumunda, ana hedef, tüketici ve paydaş beklentilerini karşılayan bir strateji geliştirmek ve uyarlamaktır (Dooley, 2012). Bir kriz yönetimi ekibinin kriz karşısında çalışabilmesi için takım içindeki net rol ve sorumlulukların yanı sıra çeşitli durumlarda uygulama dahil olmak üzere gerçek durum hazırlığı yapılmalıdır. Kriz yönetimi ekibi her zaman kurumsal itibarın korunması sürecinde iyileştirme yapmak için uğraşmalıdır (Dooley, 2012).

### **3.3 Kriz İletişim Süreci ve Stratejileri**

Fearn-Banks (2001:480), kriz iletişim yönetimini, kriz durumlarını veya olası olumsuz olayları öngörmek ve düzgün tepki vermek, riskleri sınırlamak ve kuruluşun aynı zamanda kaderini etkili bir şekilde yönetmesini sağlamak olan stratejik bir planlama süreci olarak tanımlamaktadır.

Coombs (2007:3) doğru kriz iletişim yönetimini kilit kriz yönetimi bölümlerinden biri olarak görür ve kriz durumlarının çoğunlukla algılayıcı nitelik taşıdığını bildirmektedir. Menfaat sahipleri bir şirketin kendisini bir kriz durumunda bulunduğu gerçekten inanıyorlarsa, bir krizin var olduğu açıktır. Bilge organizasyonlar çoğunlukla krizin nihai olarak gerçekleşeceğinin farkındalar; onlar sadece ne zaman bilmemekteler.

Genel olarak bakıldığında, Smith (2009:117) yedi farklı reaktif iletişim stratejileri grubunu ayırt etmektedir. Önceden Alınacak Önlemler - rakip şirkete karşı ilk sorumluluğunu başlatmadan önce eylemler yapılmaktadır. Saldırıya tepki stratejileri, şirketin rakipler karşısında güçlü bir konumda faaliyet gösterdiği bir önermeye dayanmaktadır. Bu grup, dört farklı stratejiyi içermektedir: (1) Yanlış suçlamanın, ihmalkar veya kötü niyetli suçlayan saldırı stratejisi, (2) utanç, aşağılanma veya diğer suçlayıcı bilgiler kullanarak bir organizasyonun rakibin etkisini azaltmaya çalışması , (3) özellikle şaşkınlık, tiksinti veya bazı diğer güçlü ve beklenmedik uyarılarla zihin veya duyguların bilinçli bir şekilde harekete geçirilmesi ve (4) zarar vaadini içeren tehdit Suçlu tarafa kötü niyetli müfettiş gelmesi.

Savunma yanıtı, Smith'in (2009:119) rakiplerin eleştirisine daha az saldırgan yanıt olarak nitelendirdiği bir grup stratejidir. Bu, üç farklı yaklaşım içermektedir: (1) tanınmış sorunun var olmadığının ispatı veya inkar, (2) bir organizasyonun, haksız fiilin sorumluluğunu en aza indirmeye çalıştığı mazeret, (3) şirketin itiraf ettiğini gösteren gerekçe.

Çeşitliliksel tepki stratejileri, halkın bakışlarını şirketle ilişkili olan sorundan kaydırmak olan dört reaktif stratejidir: (1) bir kuruluş kamuoyuyla olan ilişkisini yeniden kurmaya çalıştığında oluşan imtiyaz, (2) ) bir şirket, olumsuz durumu, bir şey kazandırarak büyütürken yönetmeye çalıştığında oldukça şüpheli bir etik duruş stratejisini kabul eder; (3) bir şirketle ilişkili olan haksızlıktan uzaklaşmaya çalışan ayrışma; (4) başkaları tarafından uygulanan olumsuz bir etiketin yerine hoş bir ismi sunan eleştiri ile şirketin yeniden etiklendirilmesi ya da uzatılması (Smith, 2009: 123).

Sözlü iletişim stratejileri, Smith'in şirketlerin maruz kaldığı talihsizlik hakkında empati ve anlayışı ifade ettiği dört stratejiden oluşan bir analizdir: (1) şirketin, kendisinin ilgisiz olmadığını ifade ettiği endişeler, suçluluk kabul etmemek, (2) şirketin kayıp veya talihsizlik durumlarında yine de suçu kabul etmeden üzüntü ifade ettiği taziye, (3) bir olayın gerçekleşmediğini dileyen bir durum için üzüntü ve pişmanlığı kabul etmeyi içerdiği pişmanlık ve nihayetinde (4) tamamen sorumluluk kabul eden ve af dileyen tavır.

Davranış stratejilerini gidermek, Smith'in (2009: 130), hedef kitleye yönelik zararları onarmak için bir şeyler yapıldığını gösterdiği beş stratejidir: (1) bir

organizasyon durumu inceleyeceğini ve daha sonra gerçekleri savunacağını vaat ettiğinde soruşturma yapar (2) bir sorunu içeren, hasarın onarılması ve / veya tekrarının önlenmesi, (3) mağduriyetleri telafi ederek ya da bir durumu daha önceki durumuna getirerek düzeltmeler yapmaktan ibaret, düzeltme eylemi, ve (4) hem kalpten değişim hem de eylem değişikliğini içeren adımlar. Heath (2001, 505), düzeltici stratejilerin özür stratejileri ile birleştirilmesinin ve bu kombinasyonun doğru olduğuna dikkat çeken Benoit (1999 ve Hearit'in (1995) aksine, şirketin müşterilerini kendine özgü bir tavır ile ikna edebileceğini de belirtmektedir.

Langford (2009:448) şirketlerdeki krizi yönetmenin on temel ilkesini göstermektedir. Gerçek bir problemi tanımlamak, şu anda aktif olan kısa vadeli bir sorunu, şirketin imajını ve pazar payını etkileyebilecek uzun vadeli bir problemden ayıran ilk zorluktur. Bilgi akışının merkezileştirilmesi ve kontrol edilmesi, herkesin aynı mesajı iletmesini sağlayacak merkezi bir iletişim noktası oluşturulmasını önerir. Kriz durumlarını ele alan tüm personelin diğer günlük görevlerden kurtulmasını sağlamak çok önemlidir çünkü kriz durumları genellikle tam bir bağlılık gerektirmekte ve diğer tüm görevleri taraflara bırakmaktadır. Planlarken en kötü senaryoyu varsaymak, olası kriz durumlarını küçümsememek ve sadece bir şirketin neyi idare edebileceğini görmenin bir tuzağına düşmek demektir. Sadece bir bireye bağlı olmamakla birlikte, kriz ekibinin tamamının bertaraf edilmesini ve belirli bir durumda belirli bir duruma ilgi duyan bireylerin kriz durumunun başarılı bir şekilde çözülmesini tehlikeye sokma olasılığını sınırlandırmasını önermemektedir. Savaşa girme eğilimine direnmek, medya, STK'lar, rekabet veya kriz durumundaki tedarikçiler ile çatışmaya girmemek demektir. Medyanın istediğini fark etmek, medyanın her zaman odak, sebep ve sonuç içeren iyi bir hikaye aradığını bilmenin önemli olduğunu göstermektedir (Küngerü, 2016:36).

Bununla birlikte, bir kriz çoktan başladığında, somut hareketlerin çekilmesi gerekmektedir. Marconi (2004:267) her kriz durumunun başlangıcında yapılması gereken altı hareketi listeler. Bir sözcünün isimlendirilmesi, belirli bir bireyin bir kriz sırasında medyaya iletişim kuracak tek kişi olmasını zorunlu kılan ilk harekettir. CEO, şirket avukatı ya da halkla ilişkiler müdürü iyi bir seçim olabilir, ancak kilit nokta tutarlı ve sürekli olarak aynı mesajları

iletmeftir. Hikayenin yanını söyleyen ilk kişi olmak, kurumun iletişim yönetimini kendi ellerine almasını sağlayacaktır. Birisi hikayeyi ilk önce söylerse, şirket sadece savunmacı bir konuma getirilecektir. Kurumun daha geniş bir çerçevede sunulması için kriz, kurumun kamuya ve topluma, faaliyet gösterdiği topluma olumlu katkıları hakkında bilgi sağlaması anlamına gelir. bununla ilgili olaylara büyük ilgi duyuyor ve krizle ilgili aldıkları tüm bilgilerin sadece medya aracılığıyla sağlanmasından memnun değiller. Ekibi bir arada tutmak, kurum içinde önemli bir gurur ve bağlılık duygusu yaratacak ve olumsuz bir enerjinin varlığını sınırlandıracak önemli bireylerle sürekli ve hızlı iletişim anlamına gelir. Son olarak, dürüstlük ve duyarlılık gerektiğinde sorumluluk almayı, herkese açık bir şekilde iletişim kurmayı ve durumun sonuçlarından etkilenen herkesten özür dilemeyi ima eder. Yasama hareketlerinin ve teknik detayların ardında saklanmak, kişinin başı problemlerden arındırdığı ve kamuoyunda kurumun olumsuz imajını yaratacağı izlenimini yaratacaktır.

### **3.4 Kriz İletişiminde Medya Yönetimi**

Medyanın hedef kitle oluşturma ve hedef kitlenin üzerindeki etkisi açıklanırken, bireylerin ve kurumların medya araçlarını kullanarak imaj oluşturma ve güvenilirlik sağlama gibi eylemler hayata geçirdiği görülmektedir. Bir sıra iletişimle ilgili yaklaşımın da ana konusu olan bu etki, tüm iletişim süreçlerinde kullanımı yönünden araştırılmaktadır.

Buna ek olarak, kriz yönetimi ekibinin yeleri, bilgi ve kaynakların analizi, bir iletişim stratejisinin geliştirilmesi, durumla ilgili raporların yaygınlaştırılması, şirketin konumunu desteklemek için üçüncü tarafların katılımından sorumludur. Medya ile çalışmak, basın için materyallerin hazırlanmasını, medyanın izlenmesini, cevabın güvenilmez bir bilgi olmadığını, basın konferanslarının düzenlenmesini içermektedir.

Bir kriz durumuna hazırlanmanın önemli bir anı, kriz döneminde şirket adına kamuoyuna ve medyaya şirketin konum ve çıkarlarını temsil edecek sorumlu bir kişinin seçilmesidir. Seçilen alışan, hedef gruplar için yetkin bir bilgi kaynağı olmalıdır. alışmasının z, ortaya çıkan durumun gelişimi hakkında sürekli



olarak bilgi almak ve ona ihtiyaç duyanlar için onu elde etmede yardımcı olmaktır.

“Ajanda oluşturma” kuramı medyanın, toplumun ne düşüneceği ve topluma neyi düşündüreceği yönünde etkisini açıklamaktadır. Peltekoğlu (2007:213), günümüzde gündemin genel olarak medya tarafından oluşturulduğunu belirtmiştir.

Medya yönetimi, kurumların krize karşı duruş stratejileri ile oldukça ilişkilidir. Seon-Kyoung An`a göre, kriz sürecinde medyanın kuruluşla ilgili olumlu düşüncüleri kamuoyu düşüncelerinde olumlu etki etmektedir. Eğer medya kuruluşu suçlamaya başlarsa, kurum yürüttüğü stratejilere rağmen kamuoyu da kurumu suçlamaya devam edecektir (Seon Kyoung, 2011:170).

Okay`a göre, kriz sürecinde kurumlar medya ile görüşülebilir ilişkiler içerisinde olmalı, medyanın sorularını 30 dakika süresinde cevaplamalı ve medyada yer alan bilgilerin güncellenmesini sağlamalıdır (Okay-Okay,2002:185). Bu bilgi akışı kurumların kriz yönetim sürecini olumlu yönde etkilemektedir.

Kriz süreçlerinde medya araçlarını doğru kullanmak için, kriz sürecini doğru yönetmek için yapılması veya yapılmaması gereken eylemlerle ilgili bazı listeler yapılmıştır. Weiner`e göre (2006:5), bu liste aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

#### Yapılacaklar

- Mülakatlara hazırlanmak;
- Etkili mesajlar geliştirmek;
- Gazetecilerin soracağı sorular yönünde cevapların tahmin edilmesi;
- Randevuların zamanlarını doğru kaydetmek;
- Bilgileri yazılı halde saklamak;
- Kriz mağdurlarını unutmamak;
- Yanlış bilgilerin ortadan kaldırılması;
- İletişimi sürdürülebilir kılmak.

#### Yapılmayacaklar

- Spekülasyonların oluşumu;
- Kriz kelimesinin tekrarlanması;
- Gerçeklerin çok fazla açığa vurulması;

- Yorum yok demek
- Gazetecinin makalesini yazmasına izin vermemek.

### **3.4.1 Hedef kitle ve hedef kitleye yönelik araç seçimi**

Kriz sürecinde işletmenin doğru seçilmiş kanallar vasıtasıyla doğru iletileri istenilen kişilere iletmesi oldukça önemlidir. Coombs'a göre (2014:6), kriz iletişim sürecinde seçilmesi gereken araçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Kriz sürecinde krizle ilgili merakları ve endişeleri ortadan kaldırmak amacıyla krizle ilgili açıklamaların yapılacağı bir site kurulmalı ve ya var olan kurum sitesi üzerinden bilgiler paylaşılmalıdır.
- Kurum çalışanları ve paydaşlarına bilgi vermek amacıyla İtranet kullanılarak çalışanların bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Kitlesele uyarı sisteminin kullanılması.

Kriz iletişim sürecini yürütürken medyayı kullanmak, krizle ilgili bilgi akışının sağlanmasına sebep olmaktadır. Medya ile ilişkiler işletmenin kriz süresinde iletceği mesajlar yönünden önem taşımaktadır. Medya ile kurulmuş olan iletişimin yeterince hızlı hayata geçirilmesi ve bilgi akışının sağlanması ilk olarak hedef kitle güvenliği yönünden etkili olacaktır.

Luecke`ye göre (2009:120), hedef kitle ve iletişim aracı arasındaki etkileşimi 3 soru sorarak hayata geçirile bilinir:

- İletişim kurulacak kesimler?
- Belirlenmiş kesimlere ulaşılması gereken araçlar?
- Kesimlere göre bilgi seçimi?

Medya aracılığı ile bilgi paylaşımı sağlamak için kullanılan araçlar iletişim ortamlarından seçilmektedir. Kriz sürecinde basına bilgiler basın bültenleri aracılığı ile iletilmektedir. Bıçakçı (2006:125), basın bülteninin içeriğinin ve bilgiyi iletme şeklinin medya aracının yapısına göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

### **3.5 Kriz İletişim Sürecinde Sosyal Medya Kullanımı**

Sosyal medya, "Web2'nin ideolojik ve teknolojik temelleri üzerine kurulmuş ve Kullanıcıların Yaratılan İçeriğin oluşturulmasına ve değiştirilmesine izin veren

bir grup internet tabanlı uygulama" olarak tanımlanır (Kaplan ve Haenlein, 2010:59). Sosyal medya, simetrik ve asimetrik iki yönlü etkileşim sağlamak için geleneksel medyadan farklı bir iletişim kanalıdır. Sosyal medya, organizasyonların paydaşları ve kamuoyu ile düşük maliyetli ve yüksek verimlilikte iletişim kurmasını sağlar. Sonuç olarak sosyal medya, milyonlarca insan için dünyanın her yerinde önemli bir rol oynamıştır ve ilişkileri kurma, bilgi aktarma, etkileşimde bulunma ve iş yapma biçimini değiştirmiştir.

Hızlı tepki, krizleri ve sosyal medyayı tartışırken en önemli faktördür. Coombs'un gösterdiği gibi (2007:123); "Hızlı ve hızlı şartlar kriz tepkisi ile eş anlamlıdır." İletişim teknolojilerindeki gelişme ile birlikte bilgiler çok hızlı bir şekilde dolaşırken, krizle mücadele ekipleri durumu kontrol altına alacak şekilde etkili bir şekilde yanıt vermek için daha az zamana sahip olabiliyorlar. En kötü senaryo, paydaşların ve kamuoyunun, bugünlerde daha sıklaşan ilgili organizasyonlar yerine, başka kaynaklardan gelen krizleri tanımalarına izin vermektir. Hızlı tepki ve bilgi sağlama krizlerde çok önemli olmakla birlikte, en önemli nokta, kuruluşların sosyal medyayla çok fazla eğitim ve hazırlık ihtiyacı duyduğu mesaj ve nasıl iletişim kurması gerektiğidir. Sosyal medya aracılığıyla verilen yanıt iyi yönetilmezse, ek krizlere neden olabilir ve kuruluş ile paydaşları arasındaki güveni ortadan kaldırılabilir.

Krizler 'bilgiyi geçersiz kılabilir' (Coombs, 2007: 126). Organizasyonlar ve paydaşları arasındaki normal iletişim kalıplarını bozabilir ve organizasyon tarafından mümkün olduğunca çabuk doldurulmalıdır; Aksi takdirde yanlış bilgi ile başkaları tarafından doldurulabilir.

İnsanlar çevrimiçi bir kriz hakkında bilgi aldıktan sonra, bilgiyi sosyal medya siteleri vasıtasıyla bağlı kullanıcılar ağı aracılığıyla paylaşacak. Dolayısıyla kuruluşlar ilk yorumların sosyal medyada krizleriyle ilgili olmasını beklememelidir. Menfaat sahipleri ile mümkün olan en kısa sürede ve mümkün olan herhangi bir şekilde iletişime başlamalıdır.

Sosyal medyanın önemi, kullanıcıların farklı formatlarda içerikler üretmesine olanak tanıyan ağ iletişimi ve iletişim yeteneklerinden kaynaklanır ve bu da kriz iletişimi için etkili bir araç haline gelir. Facebook, şu andaki en çok kullanılan sosyal paylaşım sitesi, kişisel sunum ve medya zenginliği ve toplumsal varlığın ortalama seviyesi yüksek seviyededir (Kaplan, Haenlein,2010:63). Bu

sebeplerden dolayı Facebook, kriz iletişimi için verimli bir araçtır. Kendini tanıtmanın yüksek seviyesi, diğer taraftan gösterimleri kontrol edebilme imkanı sağlar, çünkü paydaşlar ile görsel, işitsel ve psikolojik etkileşim olanağı sağladığı gibi çok miktarda bilgi de sağlar.

Facebook ve Twitter, iş dünyası ve insanlar tarafından kullanılan en popüler sosyal medya siteleri olmasına rağmen, diğer pek çok site mevcuttur ve çoğunlukla Flickr, Google Plus, YouTube, Instagram, Vine ve diğerleri gibi Facebook ve Twitter'ın aynı etkiyi göstermektedir (King,2015:26). Çok sayıda sosyal medya sitesi ve kuruluşlar hakkında paylaşılabilecek çok miktarda bilgi krizler, özellikle sosyal medya siteleri popülasyonların artmasıyla, o kuruluşların bu patlama bilgisini izlemesi, analiz etmesi ve yanıtlanması için bir meydan okuma haline getirir.

### **3.6 Hava yolları Şirketlerinde Kriz İletişim**

Hava yollarında yaşanan krizlerin yansıması ve halk tarafından bu şirketlerin güvenilir olarak algılanmasında medyanın rolü önemlidir (Yılmaz,2005:18). Bu yönde başarılı şekilde yürütülen kriz yönetimi iletişim çalışmaları ardından genel olarak büyük kayıplara neden olan kriz sürecinden itibar kazanarak çıkan kurumlar devamlılıklarını sürdürebilmekteler.

1985 senesinde Japon havayolları şirketinde yaşanan kaza ve ölümler sonrasında bu şirketin sürdürdüğü kriz iletişim stratejisi büyük kayıplara neden olsa da, hava yolu şirketinin bu krizden başarıyla çıkmasına olanak sağlamıştır. Japanese Air Lines adlı şirket kaza sonrası krizin büyüklüğünü kabullenerek kriz iletişim sürecini başlatarak bir sıra adımlar atmaya başlamıştır. Şirketin genel müdürü Takagi, Japon geleneklerine göre ve medyaya duyurmadan kayıp yakınlarına tazminat ödemiştir. Bununla beraber, kayıplar adına eğitim vakfi kurulmuştur. Basın önünde kayıp listeleri yakınlarla sunulmuştur. Bu kriz sürecinde sadece kayıp yakınlarına 1.5 milyon dolar ödeyen şirket günümüzde dünyanın en prestijli firmalarından biridir (Peltekoğlu,1993:514).

Kriz sürecinde haber medyasının kullanılması normal zamanlardaki kullanımdan farklı değildir. Doğru ve gerçekçi olmak şirket tarafından her an haber medyasına karşı tutunması gereken tavidir. Şirket, gerçekleri eksiksiz olarak

iletmek için hazır ve gerektiğinde donanıma sahip olmalıdır. Gerçeklerle ilgili kısıtlamalar yapılırsa bu boşluklar, sahte uzmanlar ve rakip gruplar tarafından doldurulur (Parsons,1996:27). Hayata geçirilecek bu doldurmalar ise hedef kitlenin işletmenin krizle ilgili bilgilere ulaşımında eksiler yaratmaktadır.

Havayolları şirketlerinde krizlerin başlıca nedenleri uçak kazalarıdır. Bu durumda kriz iletişimin ve medya yönetiminin iyi yönetilmesi önem taşımaktadır. Uçak kazaları ile ilgili yaşanan kriz süreçlerinde medya ile iletişim çerçevesinde önemli noktalardan biri seçilmiş olan konuşmacının kriz ile ilgili bilgileri gerçek ve jargon kullanmadan aktarmasıdır. Medya tarafında sunulacak karışık sorulara verilen doğru cevaplar da kurumun kriz iletişimi sürecinde olumlu etki göstermektedir (Condit,2006:15).

Uçak kazalarında kriz iletişimi yönetimine ilişkin hayata geçirilişlerin yanı sıra, hızlı bir şekilde havayolu şirketinin basın bülteni hazırlayarak yayımlaması gerekmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere, basın bültenleri medyanın ilgisini çekmeye neden olur ve başarı kazanıldığı anda şirketin kurumsal faaliyetleri ile ilgili kamuoyunu geniş konuyla ilgili bilgi sahibi edebilir (Richard,Crable,Steven, 1986:146).

Uçak kazaları sonucunda kayıplara rağmen sessiz, kriz iletişimi yönetmeden suskunlukla devam etmek yanlış bir anlayış olarak bilinmektedir (Çınarlı, 2014:100). Bu bir pasif yanıtlama şeklidir. Bu kurumun kararsız ve etkisiz olarak bilinmesine neden olabilir. Bu kurumun krize hazır olmadığını ve ya olmak istemediğini göstermektedir. Bu sebeple kriz sürecinde medyadan saklanmak veya kaçmak yerine medyayla iletişim halinde olmak kurumun kriz sürecini başarılı bir şekilde atlatmalarına yardımcı olmaktadır (Solmaz,2006:68).

### **3.6.1 Havayolları sektöründe kriz ortamları**

En güvenilir toplu taşıma aracı olarak bilinen Havayolları, tabii ki bir sıra kazalarla da karşılaşmıştır (Wells,1999:25). Farklı toplu taşıma araçlarında da, yaşanmış olan krizlerin telafisi olsa da, hava yolları şirketlerinde yaşanan bu tür olayların kaybı daha fazla olmaktadır. Bu yüzden bu tür kazalar, şirketin itibarını derinden sarsmaktadır. Doğru kriz yönetimi bu tür olaylarda şirketin güvenini ve itibarının artmasına izin verir.

Hava yolu şirketlerindeki kriz süreçleri, şirketlerin, hatta tüm havayolu sektörünün itibar kaybına yol açmaktadır ki, buda ekonomik zararları da beraberinde getirmektedir. Örnek olarak, 11 Eylül saldırıları gibi olaylardan sonra insanlar arasında hava yolları şirketlerine olan güveni sarsmış, insanların bu toplu taşıma araçlarını kullanmamaya itmiş ve şirketler için büyük maddi kayıplara yol açmıştır. Bu tür saldırıların yanı sıra, üretilen uçaklardaki teknik sorunlar sonucunda yaşanan kazalarda havayolu şirketlerinin kriz yaşamasına neden olmaktadır.

ABD`de 2011 senesinde gerçekleştirilmiş olan 11 Eylül olayları, teroristlerin uçak kaçırarak Dünya Ticaret Merkezine çarpılması ile sonuçlanan olay hem bir sürü insan hayatının kaybına yol açmış, hem de havacılık sektörünün büyük bir kriz yaşamasına neden olmuştur ([www.bbc.com/turkce/haberler](http://www.bbc.com/turkce/haberler)). 11 Eylül saldırıları her ne kadar da devletler arası bir sürü krizlere yol açsa da, havayolları sektörünü de derinden etkilemiş ve havayollarını bu krizle mücadele de bir sürü tedbirler almaya sürüklemiştir. Bu tedbirler içerisinde geniş güvenlik tedbirleri de yer almıştır.

11 Eylül saldırıları sonrası, hava yolu şirketleri büyük kriz sürecine girmiş ve hem uçak trafiğinde, hem de yolcu sayısında düşüşler yaşamıştır. Bu tür kriz durumlarında çok büyük zarar görmemek için, hava yolu şirketleri, personel azaltılması, bazı hatların kısıtlanması, filo küçülmesi gibi adımlar atmaya başladılar. Bunun devamı olan İrak savaşı, SARS, ekonomik krizin başlaması ve petrol fiyatlarında oluşan artış dünyada tüm sektörleri etkilese de, hava yolu sektörünü daha fazla etkilemiştir. 2001 senesinde uçak yolcularının sayında görülen %5.1`lik artış, bu olayların ardından kendini %2.1 düşüle göstermiştir. Kargo trafiğinde beklenen %5.4`lük artış yerini %7.7`lik azalmaya devir etmiştir (“Annual Report 2002”).

Petrol fiyatlarında 2004 senesinden sonra başlayan artış hava yolu şirketlerinde de bir sürü zorlukların yaşanmasına neden olmuştur. Bu tür krizlerden en büyüğünü uçak üreten firma olarak bilinen Boeing ve Airbus şirketleri hem uçak satışlarını gerçekleştirmeye çalışmış, hem de şirket dahilinde yaşanan grev gibi krizlerle baş etmeye çalışmıştır. Diğer bazı şirketler şirket bünyesinde bir çok kısıtlamalar getirerek faaliyetlerini sürdürmeye devam etmişler. Petrol fiyatlarında yaşanan artış hava yolu şirketlerinin uçuş planlarında azalmalar

göstererek yakıt tasarrufu sağlamaya çalışmışlar. Bunun için, yeni nesil uçakların kullanımı, uçakların tek motorla piste götürülmesi gibi tedbirleri uygulamışlardır (Gün,2008:33).

2008 senesinde petrolün fiyatlarında görülen fazla değerlenme dünyanın her tarafında bir sıra havayolu şirketine olumsuz etki etmiş ve farklı önlemler almalarına neden olmuştur. Petrol fiyatlarındaki değişimler, havayolu sektöründe şirketler arasında büyük rekabetin oluşumuna sebep olmuş ve sektörün yapısına da etki etmiştir. Bir sıra havayolu şirketi hatta birleşmeye kadar giderek bu krizlerden kurtulmaya çalışmıştır. Buna örnek olarak, 2008 yılında Nisan ayında Delta Havayolları ve Northwest Havayolları'nın imzaladığı ortaklık anlaşması gösterilebilir. (Grantham,2008:24). Son yıllarda havayolu sektöründe bir sıra şirket birleşerek yaşanan krizden çıkış yolu aramıştır. Genellikle, Avrupa şirketleri geniş çapta birleşmeye başlamışlardır. Air France ve KLM birleşmesi ve Lufthansa ve İsviçre Havayolları'nın ortaklığı son dönemlerde hayata geçirilmiş en büyük ortaklıklar olmuşlardır. Avrupa'nın büyük şirketleri petrol fiyatlarında artış nedeni ile güç birliği yaparak krizden kurtulma yollarını aramışlardır (Assaf,2008:30).

Hava yolu şirketlerinde görülen kriz ortamlarının genel olarak teknolojik eksiklikler, terör saldırıları, insanlar tarafından yapılan hatalar ve ekonomik eksiklikler ait edilmektedir. Beklenen kriz süreci bakımından risk oranı esasen fazla olan havayolu sektöründe kriz süreçlerinden yara almadan ile çıkmanın yolu genel olarak zarar görenlere ve hedef kileye yönelik etkili bir kriz iletişimi stratejisi uygulamaktan geçmektedir.





## **4. ONUR AIR HAVAYOLLARI ŞİRKETİ KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ**

### **4.1 Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı Şirkette yaşanan krizleri inceleyerek, kriz anında Şirketin kriz yönetim sürecini nasıl yönettiğini açıklamaktır. Çalışmanın amaçlarından diğer, kriz yönetimi ve kriz iletişiminin krizlerle sıklıkla karşılaşan diğer havayolları Şirketleri içinde önemini ortaya koymak ve krizin teknik yönetiminden daha fazla, iletişim boyutunu incelemektir.

Araştırma için seçmiŐ olduğumuz krizlerin ve kriz süreçlerinin Şirketin itibarını nasıl etkilediğini, bu süreçte kriz yönetiminin nasıl yürütüldüğünü, krizi aşmak için medyayı nasıl kullandıklarını da ortaya koymak çalışmamız açısından önemlidir.

### **4.2 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma sürecinde, Onur Air havayolları Şirketinin kriz yönetimi ve kriz iletişimine ait araştırmalar, makale veya tez taramaları hayata geçirilmiş, konunun güncel ve kaynakların sınırlı olması sebebiyle, süreç basın yansımaları üzerinden incelenmiştir. Araştırma sürecinde krizle ilgili gerekli bilgilerin toplanılması ve mevcut veri tabanını genişletmek amaçlı yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bir sıra bilgiler Rauf Gerz`le görüşülerek elde edilmiştir.

Bunun yanı sıra, online olarak yaşanan krizlerin belgesel tarama yöntemini kullanarak, gazete taramaları yapılmıştır. Krizin medyaya yansıdığı andan itibaren bir hafta boyunca online haber sitelerinde çıkan haberlerin taraması yapılmıştır.

#### 4.2.1 Yarı yapılandırılmış görüşme

Araştırma kapsamında Onur Air şirketinin kriz yönetimi süreci ile ilgili geniş bilgi almak için görüşme tekniği kullanılmıştır ki, bu görüşme şirketin Kurumsal İletişim Direktörü Rauf Gerz ile yapılmıştır. Görüşme soru-cevap olarak yürütülmüştür. Görüşme aşağıda gösterildiği şekilde yürütülmüştür.

Onur Air Havayolları Şirketinin halkla ilişkiler departmanının görevleri. Onur Air'nin şirket olarak halkla ilişkiler departmanının rutin işleri nelerdir?

- Rauf Gerz bu departmanı itfaiye departmanına benzetiyor. Yangın çıktığı zaman gidip yangını söndürmektedir, yangın olmadığı zamanlarda da günlük işleri hayata geçirmektedir. Ama asıl işi yangın söndürmektir. Bir kurumsal iletişim sektörünün işine de aynı mantıkla baka biliriz. Havacılık sektöründe de bu mantık geçerlidir, diğer sektörler farklı ola bilir. Daha sonra Rauf bey pisküvi fabrikasıyla kıyaslama yapıyor: “Bura bir pisküvi fabrikası olsa burada ne kriz çıka bilir? İşte, Ürün fazla şekerli ola bilir, ürün bozuk ola bilir, ya da fabrika yana bilir o kadar. Ama burası 365 gün 24 saat uçuyor. Günde 15000 kişini uçuruyor. Hep bir kriz var burada, sürekli kriz var burda. Yolcu uçağa yetişemedi parasını istiyor, Ya uçağı kaçırıyor, ya dün bakmış bilet 100tl bugün bakmış 200 TL pahalı, ya bagajı kayboldu...”. Daha sonra Rauf bey kurumsal iletişimin havayolu şirketlerinde hedef kitleye dokunulan yer olduğunu söylüyor. “Bizim haricimizde yolcuya dokunan bir çok yer var, ama biz onların nasıl dokunduğu ile ilgiliyiz, onları düzenleriz. Hostes yolcuya nasıl davranıyor? Ben hosteslerim amiri değilim, ama hosteslerin amirine yolculara nasıl davranmalı ve ya nasıl davranmamalı önerisinde bulunabilirim”.

Kriz sürecinde reklam ve marketing . Reklam ve pazarlamanın krize yaklaşımı ile halkla ilişkilerin krize yaklaşımı arasında fark var mı?

- Rauf Gerz halkla ilişkilerin reklam ve marketingden farklı olduğunu düşünüyor. Marketingin şirket gelirlerine baktığını, müşteri memnuniyetini umursamadığını, Halkla ilişkilerin ise daha çok müşteri memnuniyetini yükseltmeyi amaçladığını söylüyor. Şirketin ürün satışı için belirlediği fiyat ne kadar ucuz olursa iletişim departmanını o kadar memnun ediyor . Çünkü şirketin ne kadar kar elde etmesi iletişim departmanının ilgisi haricindedir. Bilet fiyatının çok ucuz olması, şirketin bundan kar mı, zarar mı ettiği iletişimin

sorunları değil, bunun sorunu iletişim departmanından sorulmuyor. Rauf bey: “Ama sadece ticaret departmanına bırakılmış olsa bu departman her bileti yüksek fiyata satmaya, geç kalan yolcunun biletini hemen yakmaya, yolcunun başına bir şey gelse bile “boş ver” demeye, bavulu kaybolursa bile çok umursamamaya da çalışabilir. İşte bu ikisinin ortalamasında şirket iyi bir şekilde idare edilebilir. Bu departmanlar bir birlerini dengeliyorlar ve bir birlerinden ayrı düşünülemez. Şu anda değil ama çok yakın gelecekte iletişim departmanları ile pazarlama departmanları birlikte çalışmak zorunda kalacaklar”. Daha sonra Rauf bey yakın zamanda yeni bir branş göre bileceğimizi söyledi. Yakın zamanlara kadar iletişimin hep pazarlamanın reyting olarak altında kaldığını söyleyen Rauf bey yakın gelecekte onlar iç içe geçerek ortaklaşa karar vereceklerini, hatta bir rehberleri olucaklarına vurgu yaptı. Bu ise yeni bir branşın yaranması demektir. Rauf bey: “Bence üniversiteler burada önyak olmalı ama sektörlerin daha pratik olucaklarını düşünüyorum. İş hayatında kurumsal iletişimle ticaret departmanın bir birlerinin önüne geçtiği tecrübesine sahibiz. Bu yarışlarda daha çok ticaret ve pazarlama kazanıyor. Bu biraz akademisyen hayatı ile de ilgilidir. Günümüzde iletişim fakültelerinin mezun ettiği insanlar bir şirketin dinamik iş hıyatı içinde kendilerinin doğrultamıyorlar. Pazarlama ve işletmeden mezun olurlar da aynı zorunluluğu yaşıyor ama onlar daha hızlı adapte oluyor. Çünkü işletme daha genel bir tanım olarak anlatılıyor. Yani bir havayolu şirketinin kurumsal iletişim temsilcisi olmakla bir halı fabrikinin kurumsal iletişim temsilcisi olmak arasındaki farkı düşünün biliyor musunuz? Çocuk doktoru ile diş hekimi gibi. İkisi de doktor ama faaliyet alanları farklı. Öğrene bilirler, ama zaman alır”.

Medyanın kriz dönemindeki gücü. Medyanın kriz dönemindeki gücü nedir? Medya bir krizi başlatıp ve sonlandırmak gibi bir güce sahip midir?

- Rauf bey medyanın böyle bir güce sahip olduğunu düşünüyor. Ama zamanla bu sahipliğin renk değiştirdiğine vurgu yapıyor. Eskiden daha adil ve tarafsız olan medyanın günümüzün medyası ile fark yarattığını söylüyor. Rauf Gerz artık klasik medya diye bir şey kalmadığını söylüyor: “Klasik medya derken televizyon, gazete dergilerini kastediyorum. Şu anda bence sosyal medya da tarafsız değil. Ben bugün hem kendi sektörümün, hem Türkiye’ nin, hem

dünyanın yaşadığı krizleri anlamak için 3-4 tane medya kaynağını takip ederek bir ortalama sentez geliştirerek anlaya biliyorum. Çünkü çeşitli medya kaynakları bir haberi farklı amaçlarla farklı şekilde sunabilir. Evet yapabilir. Manipüle edebilir, kontrol edebilir”.

Onur Air Havayolu şirketinin medya kanalları. Onur Air klasik medya vasıtalarını mı yoksa yeni-dijital medya vasıtalarını mı sıkça kullanıyor?

- Sayın Rauf Gerz dijital medya vasıtalarının çok daha önemli olduğu fikrindedir. Çünkü dijital medya vasıtaları her kitleye eşit oranda ulaşabiliyor. Rauf bey “ klasik medya olarak radyonun mesela, hedef kitlesi belli. Ya esprî anlayışı farklı, ya zeka seviyesi farklı, ya politik görüşü farklı ve homojen bir şekilde her kese ulaşmak için bunların tamamına reklam vermem gerekiyor. Yani A radyosu, B radyosu, Türk müziği, yabancı müzik, slow müzik, rock müzik, show programı, haber programı, hükümet yanlısı kanal, muhalif yanlısı kanal- bunlara haberi ya reklamı farklı farklı dağıtmam gerekiyor.” Dijital medya teknik açıdan çok daha ö sıralardadır. R.Gerz: ”Dijital medyayı ölçebiliyorum, tabii ki, yüzde yüz ölçemiyorum. Dijital medya kendisi de manipüle edilebiliyor. Ben eforumu dijitale harcadım”.

Onur Air Havayolu şirketinin sosyal medya sorunları. Onur Air Sosyal medya Krizi ile ilgili yorumlarınız? Bildiğimiz gibi Onur Air'nin van depremi krizi Onur air'nin kendisi için kendinin yarattığı bir krizdi. O kriz sosyal medyada yarandı. Aradan uzun bir süre geçmiş. O zaman ki sosyal medya kullanım tecrübesi ile şimdiki sosyal medya kullanım tecrübesi arasındaki fark nelerdir?

- Rauf bey böyle bir kriz çıkacağını o krizi çıkaracak argümanı ortaya koymadan önce bildilerini söyledi. Ve o an ticaret departmanının işe karıştığını söyledi. Kurumsal iletişim departmanının potansiyeli o zaman için daha keşif olunmadığından Rauf bey, söylediklerinin dikkate alınmamasına dikkat çekti. Krizin bir ders niteliğinde olduğuna dikkat çeken R.Gerz daha sonraki krizlerde söylediklerinin kabul edildiğini belirtti.

Kriz sürecinde hedef kitle. Ama bence krizde ilk aşama değil sonraki, aşama daha çok ses getirdi. Yapılan acıtasyon için özür gerekirken „bazıları bizi doğru anlamadı,, diyerek belli bir kitlenin algılama kapasitesi küçük düşürüldü.

- Rauf Gerz: “Bu bilinçli olarak yapılmış bir sunumdu. Onun da sebebi şuydu. O

ana kadar bu kriz şirketin kriziydi. O andan sonra kriz şirketin değil, şirket çalışanının „aptallığı,, yüzünden çıkan bir kriz gibi kabul edildi. Ve o kişi bendim. Çünkü Onur Air’e karşı yönelmiş o menfi enerjiyi almam lazımdı. Bilinçli olarak hedef şaşırtmak için atılmış bir adımdı”. Daha sonra Rauf bey her fotonun arkasında her zaman başka bir şey döndüğünü, krizin Onur Air tarafından yaranmış olsa da boyutlarının Onur Air’e ait olmamasına dikkat çekti. R.Gerz: “Öyle bir baskı altında kaldık ki, cep telefonlarımızın numaralarına kadar yayıldı. İş arkadaşlarımla „daha iki yıl iş bulamayız,, diye şakalaşıyorduk. Ama o krizden sonra Onur Air yolcusunda hiç bir puan düşüşü bile olmadı. Krizin boyutlarına bakarsak normalde düşmesi gerekiyordu. Her puanın düşüşü milyonlarca para anlamına geliyordu bizim için, ama olmadı”.

Kriz sürecinde verilen tepkiler. Peki sizin bu tepkiniz önceden düşünülmüştü?

- Rauf Gerz: ”Hayır, Olaylar kendiliğinden gelişti. Zaten önceden planlanmış olsaydı böyle bir şey baş vermezdi. Kurumsal iletişim departmanını planı olay yerine biri Ankara’ dan diğeri Antalya’ dan yardım malzemesi yüklü iki uçak göndermekti. Olay yerine gitmek isteyen gazetecileri o uçaklarla ücretsiz olarak götürecektik. Zaten gazeteciler içlerinde bulunduğu yardım kampanyasının haberini yapıcaktılar”. Daha sonra Rauf bey, bu durumda ne manipüle etmeye ne de bir şeyler söylemeye ihtiyaç olmayacağını belirtti. Rauf beyin fikrinde, kurumsal iletişim kadrosu açısından böyle bir krizi yönetmeleri çok iyi oldu. Kamuoyunda çok negatif olarak algılandılar ama onlar için dönüm noktası idi o kriz.

Onur Air Havayolları şirketinde uçak krizi. Medyada rastladığım bir kriz haberi daha var. Yolcular 3 saat uçağın kalkmasını beklemişler. 3 saat sonra pilot 5 kişinin geç kaldığı için uçağın beklediğini söylemiş, bu ise krizin patlak vermesi için yeterli olmuş. İnsanlar şiddetli bir şekilde rahatsız olmuş ve sonda polis de yardımı ile olayı yatırmak mümkün olmuştur. Sizce bu durumda pilotun kriz yaratmış olduğu o cevabı-5 kişinin beklediği cevabını vermesi şart mıdır?

- Rauf bey, çok derin cevap vermek gerektiğini belirtiyor. Bu işi bakkaldan ekmek almaya benzetiyor. Dünyanın en basit işlerinden biridir. Ama burada da iletişim becerisi gerekmektedir. Rauf Gerz: “ Günümüzde her mesleğin hele de son tüketici ile direkt temas eden insanların yapmış olduğu her mesleğin

mutlaka iletişim eğitimi görmüş bir sorumlusu olması gerektirir. Doktor iletişim eğitimi almalı, avukat kesinlikle iletişim eğitimi almalı, alıyor da, ama doktorlar almıyor. Polis alıyor ama yeterli mi?! Pilot mutlaka almalı. Yani onlar son müşteri ile temas ettiği için iletişim eğitimi almaları lazım. Sadece uçağı uçurabilmekle iyi pilot olunmuyor. İletişim eksikliğinden kaynaklanan bir olaydır bu. Ve bu sadece o pilotun, sadece o uçağın, sadece bu şirketin, sadece bu ülkenin sorunu değil. Dünyanın problemi bu. Şöyle bir şey söyleyeyim, insanlar eskiden, araştırmışsınsa, sen de görmüşsün- işletme okuduklarında ve ya hukuk okuduklarında, hangi bölümü okumuşlarsa okusunlar...İşletme okumuşlardısa üzerine bir de işletmenin yüksek lisansını yaparlardı. Şimdi ise iletişim yüksek lisansı yapıyorlar. Ve dünya iletişimin oldu”.

Hollanda`da yaşanmış kriz. Onur Air`nin Hollanda` da yaşanmış krizinin sonuçları o krizin millileşmesi sonucu aradan kaldırılmıştır. Önceki soruya verdiğiniz cevabın isbatını burda da görüyoruz sanki. Medya bir krizin şeklini değiştirerek onu ortadan kaldıra biliyor. Onur Air`nin medyanı bu şekilde kullanması bir örnek değil mi aslında?

- Rauf bey, o zaman klasik medya vasıtalarını kullanarak böyle bir sorunu çözmeyin mümkünlüğünü anlattı. Rauf bey kendi yakın gazeteci arkadaşlarına meseleni anlatarak sorunun duyurulmasına sebep ola bilmiştir. Rauf bey: “Burada bir memleket meselesi var, burada bir etik dışı bir şey var ve önlerine belgeler koyduğum anda bana çok çabuk inanılarak hareket edildi ve bu bir memleket meselesi haline geldi ve biz o krizden çıktık. Ama Ben eğer geç kalsaydım, meseleye karışmasaydım biz batmıştık o zaman”. Rauf o krizin çözümünde üstlendiği sorumluluk sebebiyle patronu tarafından takdir edildiğini belirtti.

Onur Air Havayolu Şirketinin medyaya yansımayan krizleri. Medyaya yansımayan her hangi bir kriz yaşadınız mı?

- 2006 senesinde İzmirden Onur Air`e ait uçak havalanırken uçağın bagaj kapısı açıldı ve bavullar yere döküldü. Rauf bey bu tür olayların çok sık tekrarlanmadığını hatırlatıyor. Hiç beklenmedik anda yaranmış bu krizi ve bu krize çözüm yolu bulma çabasını Rauf bey böyle hatırlıyor: “Olay nasıl patladı

onu anlatıyorum. Kriz masasını topladık. Pilotların başında olan arkadaşşıma diyorum ki, uçak ne tarafa kalkmıştı? Denize doğru mu kalkmıştı yoksa Sefaköye doğru mu kalmıştı? Krizi buna göre yöneticem çünkü. Denize doğru kalktıysa demek bavullar denize düştü, önemli değil. Sefaköye doğru kalktıysa demek birinin çatısına düşmüş. İki yolcunun bavulunun düştüğünü öğrendim. Yolculardan biri uyanık yolcuydu, 5000 dolar istedi. 5000 doları verdim ve bir gizlilik sözleşmesi imzalattım. O ana kadar olayı kimse duymamış, medyanın haberi yok. Bir yerden duyup soran gazeteci arkadaşlarıma hemen fark edilince uçak geri döndü. Para isteyen arkadaşşı memnun ettik, diğer arkadaşştan ricada bulunduk o da anlayış gösterdi. Olayın üzerinden bi hafta geçti, hiç bir haber çıkmadı. Biz konu unutuldu diye sevinirken ....Lakin o gün bir Kore fotoğrafçısı Sefaköyün üzerinden bizim uçağın resmini çekmiş. Bagaj açık ve bavul düşmek üzere. Ve yönetilen kriz patladı. Huriyet gazetesinde sür manşeti olduk. Yolu sayımız 2.7/100 düştü. Biz düşüşü 6 ay boyunca toparlayamadık”.

Önceden tahmin edilen krizler. Aniden patlak veren, beklenmedik krizleri yönetmek çok zor oluyor. Peki “geliyorum” deyen krizler oluyor mu?

- Rauf bey, hava yolculuğu zamanı ücretsiz yemek verilmesinin durdurulmasına vurgu yaptı. Bu zaman kriz patlak verileceğini anlamış olsalar da tam olarak nerden patlak vereceğini anlamak zor olmuştur. Rauf bey: “Zaten kriz adlanmasının sebebi bu. Önceden bilsem tabii ki, daha önemli yönetirim. Bu krizi yönettik. Yemek ücretlerini bilet ücretlerine dahil etmedik. O yüzden ikram istemeyen yolcularımız, o ikram için ücret ödemeyecekti”.

Onur Air Havayolu Şirketinin kamuoyundaki imajı. Türk hava yolları deyince akla kalite, uygun bütçeli deyince akla Pegasus geliyor. Neden Onur Air şirketin bu kadar bariz bir vizyonu ve imajı yok?

- Rauf bey burada dikkat çekmenin önemli yanlarından birinin lüks ve şıklık olduğunu belirtiyor. Onur Air imaj çalışmasına, reklama, tanıtıma bu kadar yatırım yapmıyor. Yıllık ortalama 15 milyon dolarlık para yatırılması şirkete imaj kazandırır ama kullanıcı kazandırmaz. Yani borsaya açılan bir şirket için imaj çok önemlidir. Yalnızca para kazanmak amaçlı kurulmuş Onur Air şirketine bu gerek değil. Rauf bey: “Biri büyük bir yatırım yapıyor. diğeri bilet

fiyatlarını ucuz sunuyor. Her ikisi aynı kadar kazansa bile, tanıtım için aynı kadar yatırım yapmadıkları için aralarında kar farkı yaranıyor. Bir yolcu Adanay' a gitmek için en ucuz bilet aradığında ben varım, başkası yok. Yolcunun en ucuz bilet yerine bizim şirketten bilet isteme ihtimali daha düşük haklısın ama dünyanın 90/100 insanın ekonomiye dönük olduğunu düşündüğünde küçümsenmeyecek bir strateji olduğunu kabul edebiliriz. Bu gün piyasada 59 tl İzmir' e bilet vardır. Otobüs fiyatı 79 tl....Yakışıklı olmak her zaman iyidir ama bunun bir bedeli vardır. Ben bizim neden imaj ve tanıtım için büyük yatırım yapmamızı açıkladım. Şimdi ise Pegasusun neden imaj ve tanıtım için bu kadar çok yatırım yaptığını anlatıyorum. İlk onu söyleye bilirim ki, Pegasus Atatürkten yalnız İzmir' e uçuyor. Onun diğer tüm uçuşları Sabiha Gökçen'dendir. Bu kadar insanı Anadolu yakasına toplamak için bu gereklidir. Avrupa yakasında uygun uçak bileti dedikte tek biz varız, bitti, başka biri yok. Ayrıca Pegasus borsaya açılmak istedi ama bizim öyle bir hedefimiz yok”.

İletişim krizi sürecinin görevinde yönetici. En son, İletişim krizi sürecinde neler önemlidir? Ne etmeyi tavsiye ederdiniz?

- Rauf bey kriz anında sorumlu ve konuyla alakalı kişilerin müdahale etmesi gerektiğini söylüyor. Oysaki bir kriz patlak verdiği zaman patron dahil herkesin bir fikri oluyor. Özellikle her zaman genel müdürün olayı yönetme isteğinden bahsediyor. Rauf bey: “Bir patron olduğunu düşün. Normalde senin yönettiğin bir şirketi başın derde girince bir başkası yönetmeye başlıyor. İnsanların egolarına ters gelen bir şeydir. Mesela, Pınarın politik nedenlerden dolayı Karşıyaka futbol klübüne daha sponsorluk yapmayacağı gerçeği bir kriz yaratmıştı. Ve bu krizde İletişim temsilcisinin değil kurum rehberinin kriz yönetimini eline alma çabası krizi daha da derinleştirmiştir. O yüzden krizi kimin yöneteceği çok önemlidir”.

#### **4.2.2 Sosyal medya üzerinden gazete ve köşe taramaları**

Bu bölümde amacımız, Onur Air havayolunun kriz sürecini sosyal ağlar üzerinden analiz ederek, şirketlerin yöneticilerinin ve sorumlu kişilerin bu süreçte nasıl hareket ettiklerini ve bu hareketlerin medya üzerinde nasıl yankı uyandırdığını, eleştirmenler tarafından hangi yönde eleştirildiğini tespit etmektedir..



## Kurum içi Halkla İlişkiler

- -Şirketin Ücret Politikasından Çalışanların Memnun Olmaması :

Onur AIR işçilerin primlerini uzun bir süre aksatmış, ülkede kriz olduğunu iddia ederek Euro kurunun sabit tutularak maaşların verilmesine devam edileceği konusunda işçilerine e-mail vasıtasıyla bilgi göndermiştir. “Onur Air pilotu, geçtiğimiz günlerde pilotlara geçen yıla ait bir miktar uçuş priminin yatırıldığını ancak Ağustos 2016 ile Temmuz 2017 arası döneme ait primlerin yatırılmadığını ileri sürdü. Pilot “Herkesin 1 yıllık ortalama olarak 40-50.000 TL alacağı var. Ödemiyorlar. Herhalde parayı çalıştırıyorlar, faiz elde ediyorlar ama ödemeye gelince bize faiz falan vermiyorlar.” diye konuştu”( <https://www.airlinehaber.com/onur-airde-verilmeyen-ucus-primleri-milyonlari-asti/>).

Mola ve izin gibi işçi haklarının kısıtlanması, Euro kurunun sabitlenmesi, primlerin alınmasında yaşanan sıkıntılar çalışanlar tarafından olumsuz yorumlanmıştır.

Ama ülkedeki ekonomik gerçekler dikkate alındığında, herkesin Euro ile alınan maaş ve primlere sahip iş pozisyonunda çalışmadığını düşünülürse, kriz ülke genelinde kötü yorum almamıştır. Yalnız küçük bir zümre ve olayın etki alanında kalan insanlar olumsuz yorumlarda bulunmuşlar <https://www.sozcu.com.tr/2016/ekonomi/onur-airden-calisanlara-kriz-yazisi-1432325/>: (06.10.2016) Ek-1 .

-Van depremi ile ilgili sosyal medya paylaşımından doğan kriz

23 Ekim 2011'de Türkiye'nin doğudaki Van ilinde, İran sınırı yakınlarında 7,2 şiddetinde deprem meydana gelmiştir.. Depremde 279 kişi öldü ve en az 1300 kişi yaralandı. Deprem, deprem fayı üzerine inşa edilmiş olan Erciş kentini vurdu (75.000 nüfuslu) vurdu.

Farklı sektörlerden çok sayıda kuruluş gibi, Türk havayollarından biri olan Onur Air, Van'da yaşayan ve ülkenin yıkıcı deprem sonuçlarına maruz kalan insanlarına yardım etmek için bir sosyal medya bağış kampanyası üzerinde çalışmaya başladı. Böylece Onur Air, resmi Facebook sayfasında, Facebook sayfasının alacağı her “beğeni” için depremin mağdurları adına 0, 5 kuruş bağışta bulunacağını duyurdu.

Şirket, bu "şartlı" bağış için zor günlerinin yaşayan ülke halkından beklenmediği kadar ve ummadığı şekilde eleştiriler sonucunda kampanyayı sonlandırmak kararı aldı. Daha sonra Onur Air, Facebook sayfasında, Van depreminin kurbanları adına yaptıkları 55 bin TL bağış makbuzlarını yayınladılar.

2011 Ekim ayı, Van depremi Onur Air imaj ve itibarının en büyük „depremidir,,. Bu „deprem,, şirket için olumsuz etki, İletişim bilimi içinse büyük bir okuldur. Onur Air iletişim çalışanları tarafından patlak vermiş bu kriz sosyal medyanın da dikkatinden kenarda kalmamış, alıntı yapmış olduğumuz sitede tüm çıplaklığı ile yer edinmiştir. Site habere „Bugün ileride sosyal medya konferanslarında ders olarak okutulacak bir sosyal medya vakası yaşandı,, cümlesi ile giriş yapmıştır.

Kriz tüm sosyal medya sitelerinde şirkete karşı kötü etki yaratmıştır. Tüm yorumları olumsuz olarak kabul ede biliriz (<http://www.sosyalmedyahaber.com/2011/10/ornek-sosyal-medya-kriz-vakasi-onur-air-olayi>). (Ek-2)

Van'da 2011 tarihinde yaşanmış depremden sonra destek olmak adına internette kampanya yürütmeye başlayan Onur Air, Facebook sayfalarında yeni üye ve beğeni yapılması şartıyla her üye başına Van depremi mağdurlarına 50 kuruş yardım yapacağını duyurmuştu. Ancak, ilk başta Twitter olmak üzere sosyal medya üzerinde bu kampanyaya gelen tepkinin ardından şirket kampanyayı durdurdu, 110 bin TL bağış yaptı.

Milliyet gazetesine de manşet olan “Van depremi,, krizi burada da olumsuz yorumlar almıştır. (<http://www.milliyet.com.tr/onurair-like-tan-dondu-110-bin-tl-bagis-yapti-ekonomi-1456233/>)(Ek-3)

Bazı Olumsuz Yorumlar:

“Canımız istediği zaman boyuna taş atıyoruz. Kuş avlar gibi dağlarda vuruyoruz. Bir şey olduğu zaman hadi Mehmetçik gelsin, hadi polis gelsin diyoruz. Biraz da dengeleri kuralım.. Zor günlerde ah canım cicim. Sonra kuş avlar gibi avlamayalım bunları. İnsanlar biraz da hadlerini bilsinler demek istiyorum.”

“Bir takım kötü şeylerin böyle durumlara alet edilmesi çok saçma. Zamanında Van’da düşmüş uçaktaki insanların cesetlerinin civar köylülerce soyulması, kollarından bileziklerinin çalınması, Marmara depreminde doğudan Marmara’ya enkaz altından para kaldırma maksadıyla gelenler, yine doğuda askerimize sıkılan kurşunlar, taranan servisler, dökülen kanlar... normal günde terörist, depremde vatandaş olup devletten yardım bekleyenler... İşte bu gerçeklerin hiçbirisi orda olan depreme sevinmek için geçerli bir sebep değildir.”

“Orda da vatani için görev yapanlar var. Doktoru, hakimi, savcısı kaymakamı, müftüsü, öğretmeni, askeri, polisi... Devletin nerdeyse bir çok personeli ülkesine orda da hizmet veriyor.”

„Van depremi,, krizi ile uzun süre gündem olan Onur Air köşe yazarlarının da eleştirilerinde kenarda kalmamıştır. Onur Air „Van depremi,, krizinde ilginç bir başarısızlık göstermiş ve önemsenecek hiçbir yorum alamamıştır.

„25 Ekim 2011 yılında Van'a yardım çalışmalarının yoğun şekilde sürmekte olduğu, duygusal bakımdan sıcak anların yaşandığı zamanda sosyal medya üzerinde aniden Onur Air'e karşı büyük bir tepki oluşmaya başladı.

"Onur Air" Twitter'da bir anda 15-20 dakika süresinde trending topic (TT) oldu. Facebook sayfalarında çok sayıda olumsuz yorumlar yazıldı. Kısacası, Onur Air sosyal medya iletişim yönetiminde tam anlamıyla büyük, sarsıcı bir deprem yaşadı. Sürecin nasıl başlayıp, nasıl ilerleyip son bulduğuna bakarak, bu vakayı kısaca analiz edilmesi ve ne gibi sonuçlar çıkarılması gerektiğini belirlemek çok önemlidir. ([http:// www.ulugsungur.com/2011/10/onur-air-vakas-bir-sosyal-medya-depremi.html](http://www.ulugsungur.com/2011/10/onur-air-vakas-bir-sosyal-medya-depremi.html)).(Ek-4)

Onur Air Sosyal medya üzerinden yaptığı skandal paylaşımından sonra ilk bir hafta içinde yapılmış haberlerden diğeri milliyet.com.tr üzerinden 28 ekim 2011 tarihli haberdir. Haberde Onur Air sorumlusunun haberle ilgili “yanlış yaptık” diyerek kampanyayı durdurmasından bahsedilmektedir. Haberde 55 bin TL Van depremi mağdurlarına, 55 bin TL “Mehmetçik Vakfı” na bağış yaptıkları da belirtilmektedir. (<http://www.milliyet.com.tr/onurair-like-tan-dondu-110-bin-tl-bagis-yapti-ekonomi-1456233/>) (Ek-5)

Van'da yaşanan deprem felaketi sonrası Facebook sayfasında 'like' (beğen) başına 50 kuruş yardım yapacağını duyuran Onur Air, 'Yanlış anlaşıldık' diyerek kampanyayı durdurdu, kendi bağışını yaptı

Aynı hafta sürecinde yayınlanan diğer bir haber sosyalmedya.com.tr üzerinden yayınlanan "Onur Air` den özür bekliyoruz" başlıklı haberdır. Haberde Onur Air`nin yaptığı bu paylaşımı zor bir süreçte kendi çıkarlarına yapılmış bir haber olduğu belirtilmiştir. (<http://sosyalmedya.co/onur-air/>) (Ek-6)

Sosyal medya kullanım kolaylığı nedeniyle milyonlarla kişi tarafından düzenli olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle Onur Air' in „şartlı bağış,, ilkesine dayanan sosyal kampanyası kısa sürede çok sayıda kullanıcıyı etkilemiştir. Sosyal medya, aktivitelerinin ve kişilerarası iletişimin düzenlenmesi için alan ve araçlar sağlayarak değişimlere enerji verir ve zenginleştirir. Facebook'u iletişim eğilimli bir pazarlama aracı olarak deprem mağdurlarına örgütsel duyarlılık göstermenin bir aracı olarak seçmek Onur Air için etkili bir karardır. Sadece yayınlanan mesajın içeriği Onur Air itibarı üzerinde olumsuz etki bırakmıştır. Bu süreçte ve daha sonrasında Onur Air, insani anlamda çok acı verici koşullarda bile, kendi çıkarlarını, tamamen ekonomik bir mantık içinde korumayı amaçlayan bir kurum olarak algılanmıştır.

E-itibar sorunu ortaya çıktığında, Onur Air, kullanıcıların yaptığı yorumları silerek büyük bir hata yapmıştır. Bu davranış, tüm sosyal medya uzmanları tarafından genellikle "amatör ve zayıf" olarak kabul edilir. Sosyal medyada görünürlük ve mevcudiyeti olan tüm markalar için geçerli olan bu prensip, Onur Air'in Facebook'taki olumsuz yorumlara cevap vermek için bir prosedürü olmalıdır. Bu medyanın onlardan korkmak yerine nasıl yönetileceğini bilmek zorundadırlar.

### **4.3 Araştırma Varsayımı**

Varsayımlar, herhangi bir kurumu oluşturmakta olan, kişiler veya gruplar tarafından paylaşılan, kurumdaki birey unsuru, içsel ve dışsal sorunlar, kişilerarası ilişkiler ve eylemleri ile bütün bunlara yönelik gerçek ve doğrunun doğasıyla bağlı önemli yorumlamaları içerir.

İlk olarak, taramalardan yola çıkarak medyanın kamuoyu üzerindeki etkilerini tartışmak gerekmektedir.

- Kriz döneminde Onur Air Havayolu şirketinin Sosyal medya hesapları doğru yönetilmemektedir.
- Hedef kitleye yönelik mesajlar doğru seçilmeyerek tepkiler almaktadır
- Şirketin Halkla İlişkiler departmanının işi yetersiz olmaktadır
- Önceden her türlü krizlerin çözümüne yönelik planlar yapılmadığı öngörülmektedir
- Kriz anında atılması gereken adımlar zamanında atılmamaktadır.
- Şirketin teknik teçhizatında sorunlar olduğu için kriz yaşanmaktadır.
- Kriz anında sorunun çözümü ile direkt ilgili kişiler devre dışı kalmaktadır.
- riz yaratacak olaylar için gereken tepki, zamanında verilmemektedir.
- Şirket yetkilileri kriz iletişimi sürecinde alışılmadık bir üslup kullanmaktadırlar.
- Şirketin medya üzerinden yaptıkları paylaşımlar, hedef kitlenin beklentilerine uygun değildir.
- Şirket çalışanları şirketin ücret politikasından memnun olmadıkları için şirkette kriz çıkmıştır.

#### **4.4 Onur Air Havayolu Şirketi**

Onur Air Anonim şirketini, 1992 senesinde Cankut Bagana kurmuştur. İlk uçuşu ise aynı yılda 14 mayısta KKTC'ye gerçekleştirmiştir. 86 farklı uçuş noktasıyla sloganı “Uç Türkiye Uç” olarak bilinmektedir.

Onur Air, 14 Nisan 1992'de Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Ercan Havalimanı'na A-320 uçağı ile açılış yaparak faaliyete başladı. İkinci uçak Temmuz 1992'de Onur Hava filosuna, üçüncü Aralık 1992'de, dördüncü 1993'te Nisan ayında şirket bünyesine katıldı. 1994 yılında Ten Tur şirketi Onur Air hisselerini satın aldı. Onur Air'in Ten Tour olarak yaptığı bu operasyon, 1990 yılından 1995 yılına kadar Türkiye'deki turizm sektörü döviz kazanımlarının büyük bir bölümünü, 25 oteliyle 7.000 birleşik yatak kapasitesiyle yakalamıştı. Yolcu talebi arttıkça Onur Air, Nisan 1995'te beşinci ve altıncı A-320'yi ve Temmuz 1995'te yedinci uçağını satın aldı. Böylece dokuz uçakla birlikte filo,

1995 yılında 1,566 yolcu kapasitesine ulaştı ve personel sayısını 150'den 512'ye yükseltti ([http://www.superbrands.com/turkeysb/trcopy/files/onurairing\\_3909.pdf](http://www.superbrands.com/turkeysb/trcopy/files/onurairing_3909.pdf)).

Onur Air 1997 yılında büyüme yolunda McDonnell Douglas şirketinden 5 adet MD-88 tipli ve 1 adet A300 tipli uçak kendi bünyesine dahil olmuştur. Yeni bir firma olmasına rağmen, 1998 senesinde diğer şirketlere danışmanlık ve teknik yardım servisi göstermekteydi. Dünyada ve Türkiye'de yaşanan krizler Onur Air havayolu şirketinde de kendi etkisini göstermiş, 1998 senesinde uçak sayısı 13'e, 1999'ta ise 9'a kadar inmiştir (<https://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0>).

Onur Air, krizden başarılı olarak çıkma isteği ile, ekip kiralama yöntemi ile kendi personelinin diğer ülke havayolu firmalarında deneyim görme yolunu izlemiş, hac döneminin başlamasıyla da bu dönemi daha az zarar ile geçirerek 2000 yılında ekonomik durumunu düzelterek büyümeye başlamıştır. Aldığı önlemler nedeni ile ülkenin yine en büyük özel havayolu şirketi olarak kendi çalışmalarına devam eden Onur Air, 2000 senesinde filosuna 2 adet A-300 tipi uçak ekleyerek, uçak sayısını 11'e, koltuk kapasitesini ise 2.560'a yükseltmiştir. 2001 senesinde Kasım ayında bir adet A-300 tipi uçağı filosuna dahil ederek Şirket, 12 uçak ve 2.883 koltuk kapasitesine ulaşarak kendi gelişimini göstermiştir.

Onur Air şirketi filosundaki uçak sayısını 2002 senesinde 14'e, daha sonraki yıllarda ise, 20, 24 ve 28'e kadar yükseltmiştir. 2006 yılında 31 adet uçakla 7.012 koltuk kapasitesine ulaşmış, 2007 yılında 29, 2008 yılında ise 25 uçakla filosunu genişletmiştir. Bugün Onur Air uçak filosu 23'e kadar yükselmiştir (<http://kimkurdu.com/onur-airi-kim-kurdu/>).

Onur Air kurumsal iletişim departmanının başkanı Rauf Gerz şirketin kendi imajını olumlu yöne çekmek için yüksek miktarda paralar harcamanın sadece imaj kazandırdığını, kişi kazandırmadığını belirtmiştir.

#### **4.5 Onur Air Krizi Tanımlanması**

Onur Air şirketi sosyal medyayı sıklıkla kullanmakta ve bazı kriz durumlarında bu sebepten başarı kazanmaktadır. Sosyal medyayla ilgili istatistikleri

toparlayan Socialbakers.com sitesi 2011 senesi mart ayında Facebookdaki paylaşımlara göre en aktif şirketler arasında Onur Air 10-cu olarak seçilmiştir (www.socialbakers.com). Onur Air şirketiyle beraber ilk sıralarda Avon, Avea, Ttnet de bu listede yer almaktadır.

Onur Air şirketinin en önemli paylaşımlarından biri 2011 yılında Van depremi ile ilgili yapmış olduğu paylaşımdır. Bu paylaşım Van depreminde zarar görenlerin yararına olan bir kampanyanın başlangıcı idi. Onur Air bu paylaşımda her bir takipçi için 0.5 TL bağış yapacağını belirtmiştir. Burada genel amacın 500.000 hayran sayısına ulaşmak olduğu düşünülmektedir.



**Onur Air, takipçileriyle el ele Van depremzedeleri ve şehitlerimizin ailelerine yardım ediyor**

by Onur Air on Tuesday, October 25, 2011 at 1:04pm

Facebook sayfamızın değerli takipçileri;

Dev bir aile olmamızı sağlayan 220.000 kişilik Facebook grubumuz adına hem Van'da yaşanan depremin felaketzedelerine hem de aziz şehitlerimizin bize emanet bıraktığı ailelerine olmak üzere her bir takipçimiz adına Onur Air olarak 0.5 TL'lik bedelle toplam 110.000 TL'lik (55.000 TL Kızılay'a, 55.000 TL Mehmetçik Vakfı'na) yardımı bugün yapıyoruz.

Amacımız, şehit ailelerimiz ve depremzedelere yardım etmek isteyen sosyal medyanın duyarlı üyelerinin hassasiyetlerine aracılık etmek ve çok çabuk unutulmuş acılara dikkat çekmek.

Şu andan itibaren kampanyamızı güçlendirmek adına [www.facebook.com/onurair](http://www.facebook.com/onurair) adresindeki kurumsal Facebook sayfamıza katacağınız her yeni takipçimiz için 0.5 TL'lik bir bağış daha yapacağız.

Bugün yardım elini uzatma günü. Sizler, bu hassasiyete katılarak sadece duyarlılığınızı gösterecek kişileri bulun, biz de onlar adına bağışta bulunalım.

**Hedefimiz 250.000 TL bağış**

Bu paranın yarısı Van depremzedeleri için Kızılay'a diğer yarısı ise şehit ailelerimize ulaştırılmak üzere Mehmetçik Vakfı'na bağışlanacaktır. İlk etapta yatırılacak 110.000 TL'lik ve sonrasındaki katılımı elbirliğiyle katlanarak artıracığımız toplam bağışlarımızın makbuzları da sayfamızdan yayınlanacaktır.

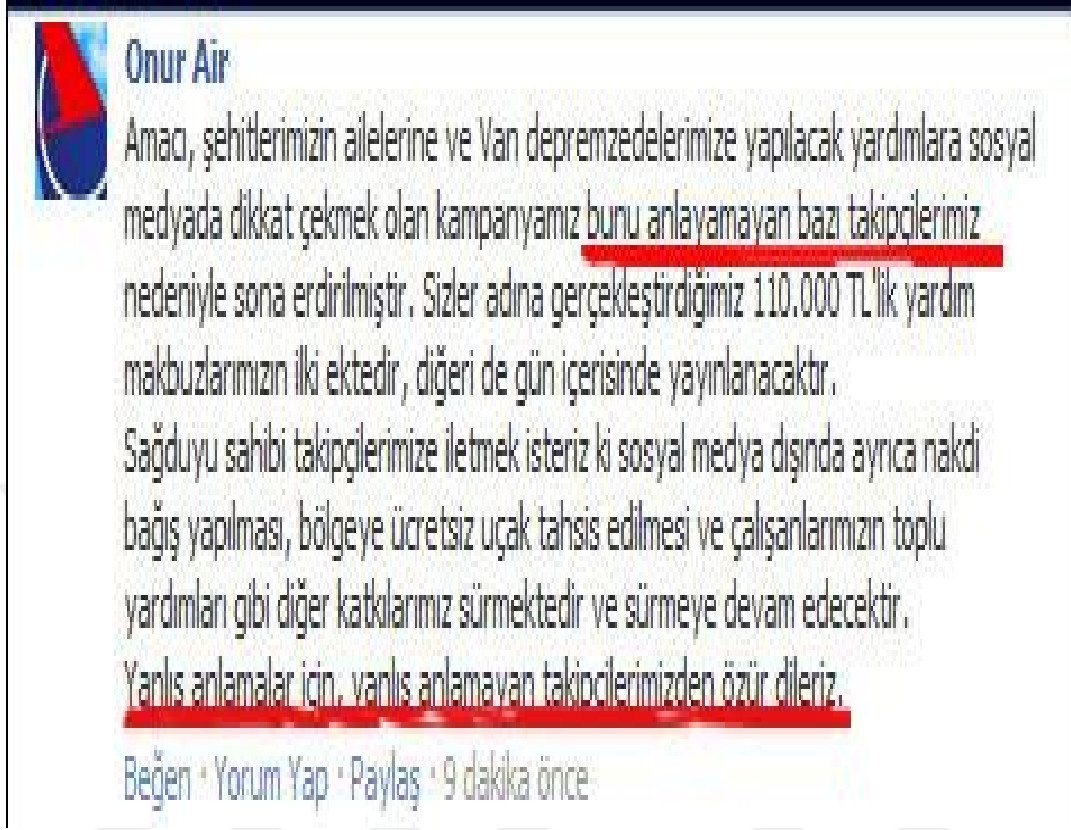
[www.facebook.com/onurair](http://www.facebook.com/onurair)

**Şekil 4.1:** Kampanya duyurusu

**Kaynak:** <http://sosyalmedya.co/onur-air-kriz/-26.01.2017>

Sıradan yardım kampanyası gibi görülen bu paylaşım insanlar arasında büyük tepkiyle karşılandı. Bu kampanyanın amacının depremde zarar görenler değil, sadece hayran toplamak olduğunu düşünerek kampanyaya karşı çıkmaya

başladılar. Bunun sonucunda diğer bir duyuru ile Onur Air bu kampanyayı sonlandırmak zorunda kaldığını belirtti.



**Şekil 4.2:** Kampanyanın sonlandırılma duyurusu

**Kaynak:** <http://sosyalmedya.co/onur-air-kriz/-26.01.2017>

Bu sosyal medya paylaşımlarının yapılması ve kaldırılması Onur Air için büyük bir krizin başlanmasına neden oldu. Bu büyük bir iletişim hatasının ve kriz yönetiminde olan zayıflıkları göstermekteydi. Bir sosyal medya iletişimine başlamadan önce toplumun tepkisi hesaplanmalı, şirketin marka değeri, imaj ve itibarına uyumlu bir şekilde duruşu belirlenmelidir (Evans, 2008: 42).

Onur Air Kurumsal iletişim departmanının başkanı, Rauf Gerz bu krizle ilgili krizin paylaşımı yaparken oluşabileceğini düşündüklerini belirtse de, pazarlama departmanının böyle olmasını istediğini söyledi. Paylaşımın yapılması her ne kadar pazarlama departmanına ait olsa da, paylaşımın kaldırılarak özür mesajının yayınlanması halkla ilişkiler departmanı tarafından yapılmıştır. Rauf Gerz'e göre bu krizden sonra Onur Air şirketinin puanlarının düşmesi düşünülürken, aksine hiç bir düşüş yaşanmadı. Bu durumun taktik değil, olayların kendiliğinden böyle geliştiğini belirtti. Şirket olarak yapılan



paylaşımın amacı, toplanılan yardımla olay yerine uçakla yardım yollamak ve gazetecileri de ücretsiz olarak olay yerine yetiştirmektedir. Kamuoyu önünde negatif olarak algılanan olayın, şirket bünyesinde dönüm noktası olarak bilindiğini Rauf Gerz belirtmektedir.

Onur Air şirketinin yaşadığı krizler sırasında medyaya yansımayan krizlerde yer almıştır. Bunlardan biri 2006 senesinde aralık ayında İzmir uçuşu zamanında bagaj kapısı açılarak bavullar yere dökülmüştür. Sorun fark edilince uçak dönerek piste inmek zorunda kalmıştır.

Bu krizin yönetilmesi sürecinde ilk önce kriz masası oluşturularak, bavulların denize ya da evlerin çatıları üzerinde düştüğü belirlenmiştir. Krizin buna göre yönetileceğinin önemini Rauf Gerz vurgulamıştır. Medyaya yansıtılmadan düşen iki bavulun sahipleri ile görüşülmüştür, tazminat ödenerek gizlilik sözleşmesi imzalanmıştır.

Olaydan bir hafta sonra Sefaköy üzerinden uçağın çekilmiş resmi ortaya çıktı ve olay ortaya çıktı. Hürriyet Gazetesinde sür manşet olarak ilk sayfalarda gösterilen resm ile kriz patlamıştır ve kısa sürede toparlanmış kriz altı gün içinde toparlanmakta zorluk çekmiştir.



**Şekil 4.3:** Sefaköy üzerinde bavulların düşme anı

#### 4.6 Onur Air Havayolu Şirketinin Kriz İletişimi

Onur Air şirketinin halkla ilişkiler departmanını anlatırken Kurumsal iletişim başkanı Rauf Gerz görüşme sırasında bu departmanı itfaiye departmanına benzetmiştir. “Yangın çıktığı zaman yangını söndürür, yangın olmadığı zaman günlük rutin işlerle uğraşmaktadır”. Ama en önemli işini yangınları söndürmek olduğunu belirtmiştir. Bu durumu kurumsal iletişim biriminin görevi olarak tanımlamıştır. Bunun sadece havacılık sektöründe bu şekilde sürdürüldüğünü belirtmiş, diğer sektörlerde bu kadar önem taşımadığını vurgulamıştır. Herhangi bir bisküvi fabrikasında yaşanan kriz bisküvilerin şekerli, şekersiz, veya bozuk olmasıyla bağlı olabilir. Ama havayolu şirketlerinde 365 gün, 24 saat uçuşlar hayata geçirilmektedir. Burada her zaman bir kriz yaşanabilir. Yolcular uçağa yetişmez, bagaj kaybolur, uçak kaza geçirebilir, uçak içinde sorunlar yaşanabilir ve başka bu tür krizler yaşanabilir.

Rauf Gerz, iletişim sürecini açıklarken, günümüzde her mesleğin hele de son tüketici ile direkt temas eden insanların yapmış olduğu her mesleğin mutlaka iletişim eğitimi görmüş bir sorumlusu olması gerektiğini belirtmiştir. “Doktor, avukat kesinlikle iletişim eğitimi almalı, avukatlar alıyor da, ama doktorlar almıyor. Polis alıyor ama yeterli mi?! Pilot mutlaka almalı. Yani onlar son müşteri ile temas ettiği için iletişim eğitimi almaları lazım. Sadece uçağı uçurabilmekle iyi pilot olmuyor. Yolcuya iyi anons yapıyor mu?! İletişim eksikliğinden kaynaklanan bir olaydır bu. Ve bu sadece o pilotun, sadece o uçağın, sadece bu şirketin, sadece bu ülkenin sorunu değildir”. Bununla beraber, iletişim sürecinin, iletişim biliminin önemini vurgulamıştır.

Rauf Gerz marketingin krize yaklaşımı ile, halkla ilişkilerin krize yaklaşımı arasındaki farkı marketingin sadece paraya, halkla ilişkilerin ise müşteriye odaklı olduğunu söylemiştir. “Marketing müşteriyle ilgilenmez, önemsemez. Halkla ilişkilerde ise önemli olan müşteri memnuniyetidir”. Rauf Gerz şirketin karlılığı normalde iletişim departmanını ilgilendirmediğini belirtmiştir. “Ticareti ilgilendirir, Halkla ilişkiler departmanı ticaret değil, iletişim departmanıdır. Yolcunun bavulu kaybı olduğu zaman ise bu pazarlama departmanı tarafından umursanmaz, çünkü bu iletişim departmanının mesuliyetindedir. İşte bu ikisinin ortalamasında şirket iyi bir şekilde idare edilebilir”. Ancak, yakın gelecekte her iki departmanın beraber çalışacaklarını

da belirtmiştir. Yakın günlere kadar iletişim departmanının pazarlama departmanı bünyesinde çalıştığını belirterek, bunun kurumsal açıdan doğru olmadığını, sadece beraber çalışarak ve karar vererek başarılı olaabileceklerini söylemiştir. “Günümüzde iletişim fakültelerinin mezun ettiği insanlar bir şirketin dinamik iş hayatı içinde kendilerinin doğrultamıyorlar. Pazarlama ve işletmeden mezun olanlar da aynı zorunluluğu yaşıyor ama onlar daha hızlı adapte oluyor. Çünkü işletme daha genel bir tanım olarak anlatılmaktadır. Yani bir havayolu şirketinin kurumsal iletişim temsilcisi olmakla bir halı fabrikasının kurumsal iletişim temsilcisi olmak arasındaki farkı anlatmıştır”.

Medyanın kriz iletişimindeki rolünü genel olarak sosyal medyayla ilişkilendirmiştir. Geleneksel medyanın artık medya olarak kullanılması minimuma indiğini öne sürmektedir. Sosyal medya üzerinden bilgi edinmenin daha kolay olduğunu, kamuoyunun ise daha kolay manipüle edilebilir olduğunu belirtmiştir. “Onur Air kriz iletişimi sürecinde daha dijital platformların kullanımı önemsenmektedir. Çünkü, TV, Radyo hedef kitlesi farklıdır ve hangi bilgiyi ne zaman hangi kitle tarafında kabul edileceği belli değildir. Dijital platformlar ise bilgiyi hemen belirli hedef kitleye ulaştırarak geril bildirim alınmasını kolaylaştırmaktadır”.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin bir sonucu olarak artık iletişimin bu kadar hızlı ve güçlü olarak hayata geçirildiği bir zamanda, kurum yöneticilerinin bir anda ortaya çıkan veya öngörülen bir kriz, kriz iletişiminin başarılı bir şekilde yönetimi ile yenile bilmektedir. Tabii ki, kriz yönetimi sürecinde halkla ilişkiler departmanının yöneticilere bilgi vererek devam etmesi krizin başarılı bir şekilde çözümlenmesine yardımcı olacaktır.

Bir kriz sürecinde dijital platformları kullanmak kurumun, kamuoyun bakış açısının anlaşılmasında önemli bir yerdedir. Önemli olan bir kriz durumunda bu platformların nasıl kullanılacağıdır. Halkla ilişkiler departmanının ve iletişim politikalarının kriz süreçlerinde işlevsel kullanımı dijital platformlarda etkili kullanımı ile hayata geçirile bilmektedir.

Araştırma sonucunda kriz yönetiminde sosyal medyanın kullanımı zamanı başarılı ola bilmesi için yapmaması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamaktayız:

- Van depremi halkla ilişkilerin idare etme dalı olarak kurum için ne kadar değerli olduğunu bir daha göstermiştir. Onur Air şirketinin yönetim sıralamasında Pazarlama departmanının altında yer alan Halkla ilişkiler departmanı krizin sonrası Pazarlama ile aynı sıraya yükselmiştir.
- Kriz süreci sadece bir kişi veya ajans üzerinden yürütülmemeli, bir çalışma grubu olarak yönetilmelidir. Onur Air örneğinde olduğu gibi, sosyal medya krizi yaşandığı zaman süreci ilk önce ajans yönetse de, kriz büyüdükçe çalışanlarda bu sürece dahil olmak zorunda kalmışlardır.
- Paylaşımların sebepsiz silinmesi başka bir krize yol açabilir ki, onur air krizinde silinen ve yeni yapılan paylaşım başka bir krize yol açmıştır.
- Onur Air krizinde de olduğu gibi, sosyal medya kullanıcıları ile iletişim sade yazı dili ile kurulmamalıdır. Onur Air krizinde konuşma diliyle cevaplandırılan kitleler ciddiye alındıklarını düşünmeyerek daha büyük tepki vermişlerdir.
- Kullanıcılar suçlanmamalı, zan altında bırakılmamalıdır. Sosyal medya sadece

ulusal olmadığı için bu mecrada yaşanan sorunda ulusal olarak düşünülmemelidir.

- Krizi küçümseyerek yaklaşmamalıdır.
- Kriz sürecinde sosyal medyada olumlu düşüncelerin artmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Bu süreçte yapılması doğru olanları ise aşağıdaki gibi sıralaya biliriz:

- Kurumun bir kriz sürecinde kriz planının bulunması önemlidir.
- Krizin küçük veya büyük olmasına bakmadan her bir krize doğru plana müdahale edilmesi gerekir.
- Kullanıcıların cevaplarına küçük, kaçamak, sade cevaplarla değil, ciddiyetle cevap verilmesi gerekmektedir.
- Kullanıcı veya şikayetçi sayısının az olması küçümsenilmemelidir.
- Kriz sürecinde sadece sosyal medya değil, geleneksel medya da kullanılmalıdır.

Onur Air şirketinin Van depremi kriz süreci ile ilgili veriler toplanarak aşağıdaki şekilde özetlene bilmektedir.

- Onur Air şirketinin Van depremzedelerine yardımcı olmak amacıyla Facebook üzerinde her takipçi sayısına zarar görenlere 0.5 TL yardım yapılacağı paylaşımını yapmıştır.
- Bu paylaşımın yapılma sebebi, depremden hemen sonra depremzedelere ve vatandaşlara başsağlığı mesajına takipçilerin “yetmez, yardım etmelisiniz” şeklinde yorumları olmuştur.
- Bu yardım paylaşımının ardından karşılaşılan sert tepkiler üzerinde Onur Air şirketi , yardım amaçlı paylaşımının yanlış anlaşıldığına dair bir paylaşım daha paylaşarak, eski paylaşımı kaldırdılar. Bu mesajlarda tepki ile karşılaştığından şirket makbuz paylaşmak zorunda kalmıştır. Tepkiler gelmeye devam ettiğinden sayfaları üzerinden daha farklı özür mesaj paylaşmak zorunda kalmışlar.
- Kriz başlangıç yeri Facebook sayfasıdır ve devamı ise Twitter ve Ekşisözlük sayfalarında devam etmiş, hatta Trending topic bile olmuştur.
- Krizin başlangıcı 25 ekim 2011 tarihinde olmuştur.
- Kriz sürecini Onur Air çalışanları ve “Sanarkart Ajans” yönetmiştir. İlk olarak

ajans tarafından yönetilmekte olan kriz sürecine daha sonra ise şirket elemanları da dahil olmuştur.

Açıklamakta olduğumuz Onur Air şirketinin sosyal medya üzerinden karşılaşmış olduğu krizin büyümesinin sebebinin aşağıda sıralananlar olduğu sonucuna varmaktayız:

- Takipçilerden gelen taleplere yanıtız kalmamaları bu olayın oluşumunun ilk sebebidir. Takipçilerin “Yardım etmelisiniz” taleplerine verilen yanıt doğru değildir.
- Şirkete yönelik yorumların zamanında yanıtlanmaması bu olayın büyümesine sebep olmuştur.
- Takipçileri tarafından yapılmış olan yorumların silinmesi şirket tarafından yapılmış bir hatadır. Bu tepkilerin yatıştırılması şirket yararına atılan bir adım ola bilirdi.
- Yapılan açıklama tepkileri yatıştırmak yerine daha çok saldırgan şeklindeydi. Bu tutum olayın büyümesine neden olmuştur.
- Yapılmış olan farklı yardımlarında zamanında açıklanması olayın büyümesinin karşısını ala bilirdi.

Sonuçta medyanın kriz iletişii sürecinde kurumun itibarı için önemli yerde olduğunu sonucuna vara biliriz. Ama bu yönteminde bazı finansal, sosyal, kültürel ve politik sorunlara yol açabileceğinin de göz önünde bulundurarak daha tedbirli davranılması gerektiğini belirtmek gerekir.





## KAYNAKLAR

- Alaeddin A.** (1994) Bankacılar İçin Kişisel İlişkiler Bilgisi, Yayın No:284, Bankacılar Serisi No:13 5.Baskı, Banka Ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Achammara A.** (2008). The role of public relations in address security crises. Alain: Session scientific.Aktaran: Alahrani F. (2016). The Role of Public Relations in Organizational Crisis Management. International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 7, Issue 1, January-2016 1085 ISSN 2229-5518. <https://www.ijser.org/researchpaper/The-Role-of-Public-Relations-in-Organizational-Crisis-Management.pdf>
- Adeniji, A., Osibanjo A. O. and Abiodun A. J.** (2013). Organizational Change and Human Resource Management Interventions: An Investigation of the Nigerian Banking Industry. Serbian Journal of Management 8 (2): Management Department, Technical Faculty in bor, Vojske Jugoslavije, Bor, Serbia.
- Akdağ M.** (2005) Halkla İlişkiler Ve Kriz Yönetimi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akdağ M.** (2013), Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, International Journal Of Social Science.
- Anderson E.W. and Sullivan M.W.** (2003). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. Marketing Science, 12(2). Aktaran: Özgven Nihan (2008),Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve ulaştırma sektörü Üzerinde bir uygulama. Anderson, E.W. ve Sullivan, M.W. (2003). Firmaların Müşteri Memnuniyeti Öncesi ve Sonuçları. [http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2008\\_2\\_13.pdf](http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2008_2_13.pdf)
- Andriole J, Stephen J.** (1985). Corporate Crisis Management, Petrocelli Books: New Jersey. Aktaran: Gültekin N., Aba E. (2011). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:2)
- Annual Report 2002”, IATA, <http://www.iata.org>, 4 Nisan 2011.
- Assaf R.** (2008) “Are US Airlines Really in Crisis?”, Tourism Management, Vol.30. Aktaran: Göcen S., Yirik Ş., Yılmaz Y. (2011)., Türkiye’de Krizler Ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.2, s.493-509.
- Arslan G.** (2013). Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Alpugan O., Demir H., Oktay M. ve Öner N.** (1993). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ, İstanbul.
- Baran H.** (2012) İşletmelerde Kriz Yönetimi, A& G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım.
- Barton T. L., William G. S. and Paul L. W.** (2001) Making Enterprise Risk Management Pay Off, Financial Executives Research Foundation, Upper

- Saddle River, N.J. Aktaran: Akkaya G. (2011)., Risk odaklı iç denetim ve risk odaklı iç denetim planlamasında risk matrisinin oluşturulmasına yönelik örnek bir uygulama. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi. Zonguldak.
- Badi M.** (1991). Professional Problems İn Public Relations. Cario: Angle Egyptian Library. Yılmaz S. (2000). Türk-Yunan İlişkileri Ve Yunan Ekonomik Krizi. Turan-Sam: Turan Stratejik Araştırmalar Merkezi Turan-Csr: Turan Center For Strategic Researches. <http://dergipark.gov.tr/download/issue-file/3296>
- Bernstein D.** (2004). Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communication. London: Holt, Rinehart & Winston. Aktaran: Derin Neslihan, Demirel Erkan (2010), Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği. İnönü Üniversitesi Kale Meslek Yüksekokulu. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/84717>
- Bellinger B.** (1962). Unternehmungskrisen und ihre Ursachen. In Handelsbetrieb und Marktordnung, 49–74. Wiesbaden: Gabler. Aktaran: Tunay B.(2010). Bankacılık Krizleri ve Erken Uyarı Sistemleri: Türk Bankacılık Sektörü için Bir Model Önerisi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Programı. [https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Raporlar/BDDK\\_Dergi/81445.makale%20tunay.pdf](https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Raporlar/BDDK_Dergi/81445.makale%20tunay.pdf)
- Beržinskiene D.** (2006). Virbickaitė R. Dynamic Crisis Development Alternatives. Economics and Management: Current Issues and Perspectives, 2 (7), 2006, p. 21-24.
- Brady Diane** (2006), “General Electric, the Immelt Way,” Business Week, September.
- Bień W.** (2002). Corporate finance management, Difi n, Warsaw, 232-233
- Bıçakçı İ.** (2006), İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım, MediaCat, İstanbul:
- Dennis B.** (2003), Reputation, Image and Impression Management. Corporate Reputation Review. Vol. 1, pps. 76-80. Aktaran: Öksüz B., (2008), Kurumsal İtibar Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bruning S.D. and J.A. Ledingham** (2000). Perceptions of Rrelationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction. Public Relations Review. 26(1): 85-95.
- Borger G.** (2002) U.S. News And World Report, Commemorative Issue Of 9/11, Vol. 133, P47, 1p.
- Bozkurt Ö., Ergun T. ve Sezen S.** (1998). “Kamu Yönetimi Sözlüğü”. Todac Yayınları No: 283 Ankara.
- Blanchard K.** (1998) Veghorn T. Mission of the possible, or How to become a world-class company. - Chelyabinsk: Ural LTD Aktaran:
- Buth A. K. and M. Hermanns, eds.** (2004). Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. München: Beck.
- Bussey C.** (2011). Brilliant PR. Harlow. England: Pearson.
- Can H.** (1994) Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Canpolat N.** (2012), Risk Toplumunda Halkla İlişkiler Şirketlerinin Kriz Ve Kriz İletişimine Yönelik Bakış Açılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir

Araştırma, Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Elektronik Dergisi, Mart

Cambridge Dictionary online, URL: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crisis>, Macmillan English Dictionary URL: <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/crisis>. (data обращения 28.01.2018)

**Carroll J. B.** (1989), The Carroll Model: A 25-Year Retrospective and Prospective View, Educational Researcher, 18 (1)

**Coombs W.** (2014). Ongoing crisis communication. 1st ed. Los Angeles: SAGE.

**Condit B.** (2006)“A Crises Communication Case Study of American Airlines Flights 965, 1420, and 587”, Yayınlanmamış Lisans Tezi. Texas Tech University.

**Çınarlı İ.** (2014). Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi - Sayı 38 / Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Süreli Elektronik Dergi.

**Davies G.** and **Chun R.** (2002). The Use of Metaphor in the Exploration of the Brand Concept. Journal of Marketing Management, 19(1/2), 45–71.

Deloitte & Touche USA LLP. (2007). “Risk Intelligent Enterprise: Gaining Competitive Advantage Through Smart Risk Management“. Fortune. S4-S7

**Denis J., Lamothe L., & Langley A.** (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. Academy of Management Journal, 44(4), 809-837

**Demir Y., Çağla F.,** (2016). Kriz Yönetim Süreci: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 24, 2016, Sayfa 181-197

**Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B.** (2007) Strategic management: creating competitive advantage. New York: McGraw – Hill / Irwin

**De Chernatony L.** (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. Journal of Marketing Management, 15(1-3), pp.157-179.

**Dinçer Ö., Tatoğlu E.** (2002)“Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç Ve Uygulamaları”, 10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sayfa 387-388, Antalya.

**Dooley K.** (2012). Burson-Marsteller. [online] Burson-marsteller.com. Available at: <http://www.burson-marsteller.com/bm-blog/peak-performance/>

**Drucker Peter F.** (1999). 21. Yüzyil için Yönetim Tartışmaları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. Aktaran: Demirtaş Hasan (2000) Kriz yönetimi. inönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. sayı: ~ 55.35:

**Dubrovski, D.** (2004). Krizni management in prenova podjetja. Koper: Fakulteta za management.

**Dulkadir B.** (2017)., Kriz Yönetim Planının İşletmelerde Kriz Dönemleri ve Yönetici Davranışlarına Olan Etkileri. İğd Üniv Sos Bil Der / Igd Univ Jour Soc Sci Sayı / No. 11, Nisan / April 2017. [http://sosbilder.igdir.edu.tr/Makaleler/1758769169\\_11\\_Dulkadir\\_\(223-240\).pdf](http://sosbilder.igdir.edu.tr/Makaleler/1758769169_11_Dulkadir_(223-240).pdf)

**Evans Dave** (2008). Social Media Marketing An Hour a Day, Indiana: Wiley Publishing.

**Fainschmidt E.A.** (2008). Yurieva T.V. Foreign practice of anti-crisis management. Ed. EAOI Center,

- Fearn-Banks, K. (2001): Crisis Communication: A Review of Some Best Practices in Heath, R. L. (ed). Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage Publications. 479- 485.
- Fevzi O.** (2003), İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Krizlerin İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi .
- Feldman, E.** (2015). How to Recover From a Brand Crisis | Cision. [online] Cision. Available at: <http://www.cision.com/us/2015/07/how-to-recover-from-a-brand-crisis/>
- Filiz E.** (2007). Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Fink S.** (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. American Management Association. New York.
- Frost L.F., Moore M.R., Louis C.C., Lundberg J. M.** (1985), Organizational Culture, Sage, CA.
- Fors-Andrée J. and Ronge P.** (2015). När drevet går. 1st ed. Stockholm: Liber.
- Gajdzik B.** (2013) Changes of action strategies in metallurgical enterprises in time of economic crisis, Metalurgija, 52 4, 569-572
- Fatma G.** (2008). Halkla İlişkiler Ve İletişim, İstanbul: Beta Yayınları.
- Genç F. N.** (2008), Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği. Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Selçuk İletişim, 5, 3.
- Grantham R. ve Tharpe J.** (2008) “NWA Merger Agreement Keeps Delta in Atlanta”, The Atlanta JournalConstitution.
- Greyser S.** (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. Management Decision, 47(4).
- Gregory D.** (2008). Communicating in a crisis: A risk management issue / Gregory, D. // Journal of Business Continuity & Emergency Planning. Серия 3. - 2008. № 1. – С. 31-37.
- Grunig, J. E.** (2001). The Role of Public Relations in Management And Its Contribution to Organizational and Societal Effectiveness. University of Maryland.
- Gün M.** (2008), “Havayolları, Finansal Krizi Aşmak İçin Tasarruf Paketi Hazırlıyor”, Zaman Avrupa.
- Güneş M. ve Eylem B.** (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, Temmuz , Cilt:2, Sayı:2.
- Harwati L. N.** (2013) Crisis management: determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. Asian journal of management science and education. Vol.2 No.2. P. 171-172
- Haşit G.** (1999), İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması, Eskişehir.
- Hamilton, S. and Micklethwait A.** (2006). Greed and corporate failure. New York: Palgrave Macmillan
- Harvard Business Essentials (2004), Harvard Business School, USA.
- Hatch M. J. and Schlytz M.** (2001). Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand? Harvard Business Review. 79 (2), pps 128 – 134.
- Hitt M.E., Hoskisson R.E., Ireland R.D.** (2006) Management of strategy: concepts and cases. Mason: Thomson South-Western
- Herbig P. and Milewicz J.** (1995). The relationship of reputation and credibility to brand success. Journal of Consumer Marketing, 10(3), pp.18-24.
- Hutchins H. M.** (2008). What does HRD know about organizational crisis management? Not enough! Read on. Sage Publications: Advances in Developing Human Resources, 10(3), 2008. P. 299 -309

- Hwang P. & Lichtenhtal J.D.** (2000) Anatomy of organizational crises. Journal of contingencies and crisis management, 8 (3), 2000. P.130
- Ji B.** (2000) Company image: planning, formation, promotion. - St. Petersburg: Publishing House. Peter
- Johar G., Birk M. and Einwiller S.** (2010). How to Save Your Brand In the Face of Crisis. [online] MIT Sloan Management Review. Available at: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-tosave-your-brand-in-the-face-of-crisis/>.
- Kadıbeşegil S.** (2002) Kriz Geliyorum Der, Media Cat Yayınları, 1.Basım, İstanbul.
- Kadioğlu M.** (2011). Afet Yönetimi Beklenilmeyeni Beklemek, En Kötüsünü Yönetmek. T.C. Marmara Belediyeler Birliği Yayını. Yayın No: 65
- Karaköse T.** (2007) Şirketler Ve Kriz Yönetimi, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim.
- Karlikowska B.** (2001). “Zarządzanie ryzykiem środowiska”. Prawo. Ubezpieczenia. Reasekuracja, no. 9 (57)
- Kathleen F.** (2007)-Banks, Crisis Communications: A Casebook Approach, , Lawrence Earlbaum Associates, 3rd Edition, New Jersey.
- Kaplan A.M. & Haenlein M.** (2010) “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”, Business Horizons, 53.
- Kennedy S.H.** (1997). Nurturing Corporate Image: Total Communication or Ego Trip. European Journal of Marketing, 31(1), 120–164.
- Kibritçioğlu A.** (2001), "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001", Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel sayısı, Eylül 7, Sayı 41, Eylül-Ekim, ss. 174-182. [http:// www.tuhis.org.tr/upload / dergi / 1348811764.pdf](http://www.tuhis.org.tr/upload/dergi/1348811764.pdf)
- Kraus G., and Becker-Kolle C.** (2004). Führen in Krisenzeiten. Wiesbaden: Gabler.
- Kokin A.S., Kirchenko I.I.** (2002), Bankruptcy and reorganization of the company. N. Novgorod. Russia
- Kutman Ö.** (1987), “Türkiye’deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 4, Bozkurt R., “Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları”, Dünya Gazetesi, İstanbul
- Küngerü A.** (2016). Bir ifade aracı olarak dijital öykü anlatımı. Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi (AKAR), 2016 Kabul tarihi: 05.10.2016 Cilt 1, Sayı 2, 33-45. Ege Üniversitesi Radyo Televizyon Sinema Bölümü.
- Langford M.** (2009): Upravljanje kriznim odnosima s javnošću. u Tench, R.
- Yeomans L.** (2002): Otkrivanje odnosa s javnošću, HUOJ, Zagreb, str. 431. – 429. Lewis, Bob Crisis Management, Infoworld,, Vol. 24, Issue 36
- Levitt B. & March, J.** (1988). Organizational learning. Annual Review of Sociology, 14, 319-340
- Litwin Larry,** (2006)The Public Relations Practitioner's Playbook, Kendall Hunt.
- Luecke Richard** (2009). Kriz Yönetimi. 2. Baskı. Önder Sarıkaya (çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lukaszewski J. E.** (2001)., “Understanding and Communicating With Confidence: Managing Bad News in the Era of Instant Communication”, Vital Speeches of the Day, ABI/INFORM Global, Sep.
- Martin D.C., Kathryn M. B.** (1991), Management, MacGraw Hill Inc., New York.
- Martineau P.** (1958). The Personality of the Retail Store. Harvard Business Review.

- Maihoub N. Department of Public Relations of communication in a crisis. International Public Relations Association. <http://www.ipra-ar.org/alpha/topic/view.php?id=13>
- Mackenzie A.** (1995). Başarı ve Zaman. (Çev. Gürcan Banger). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi. Aktaran: Akdağ Hasan (2002). Halkla İlişkiler Ve Kriz Yönetimi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi
- Michalski T.** (2004). Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7387-402-X.
- Mitroff I.** (2004) Nothing Compares 2 views: Change blindness can occur despite preserved access to the changed information // Perception and Psychophysics, 66 (8), 2004. P.1268
- Mitroff, I. Pauchant C. and Shrivastava P.** (2006). The structure of man-made organizational crises. In Key readings in crisis management, ed. D. Smith and D. Elliott, 47–74. London: Routledge.
- Mitroff I., Pearson C** (1993) “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management” Academy of Management Executive.
- Minsky H.** (1975) John Maynard Keynes (New York, Columbia University Press). Modigliani, F.; Miller, M. 1958. “The cost of capital, corporation finance and the theory of investment”, in American Economic Review, Vol. 48, pp. 261–297.
- Monkiewicz J.** (2000). Podstawy ubezpieczeń. Vol. 1: Mechanizmy i funkcje. Warszawa: Poltext. ISBN 83-86890-79-7.
- Müller R.** (1986) Krisenmanagement in der Unternehmung. Frankfurt am Main: Lang
- Mina Ş.** (2006),Kriz İletişimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Nikulina N.N., Suxodyev D.V.** (2009). Financial management of the organization. Theory and practice. Unity-Dana Moskova
- Nogalski B., Marcinkiewicz H.** (2004): Zarządzanie antykryzysowe. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 27- 35
- Okay A. ve Okay A.** (2002), Halkla İlişkiler ve Medya, MediaCat Yayınları, İtanbul.
- Fevzi O.** (2003), İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Krizlerin İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi .
- Oliver S.** (2006). Corporate Communication. Kogan Page, London.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek (2003), Şirketsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa.
- Salvador A., Ikeda A. and Crescitelli E.** (2017). Crisis management and its impact on brand image. São Paulo: Gestão & Produção, pp.15-24.
- Scott M. C., Allen H. C.R, Glenn M. B.** (1994), Effective Public Relations, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Sezgin F.** (2003), Kriz Yönetimi. Sosyal Bilimler Dergisi.
- Sezgin M., Bulut B.,** (2013). Şirket Kültürü ve Halkla İlişkiler. Uşak Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Uşak bSelçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Seon-Kyoung A.** (2011) “Reducing Anger and Blame: The Role of the Morality News Frame and Crisis Response Strategy”, Public Relations Review, Vol.37,Issue.2,<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5W-52HY8G0-1/2/2dc39e90534ac9bc0dc63bcfc81c41a8>,
- Schein E.H.** (2004) Organizational Culture and Leadership, Third edition, San Francisco:Jossey-Bass.

- Sharp David.** (1991).“Uncovering the Hidden Value in High-Risk Investments“. Sloan Management Review. 32:4. p.69—74.
- Slatter S.** (1987). Corporate recovery: A guide to turnaround management. London: Penguin.
- Slywotzky A. J. and Karl W.** (2007). The Upside:The Seven Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs. New York, NY: Crown Business.
- Solmaz B.** ( 2006) “Krizde İtibarın Yönetilmesi”, Selçuk İletişim. Vol.4, No.3.
- Sotnikova A.K, Yankovskaya S.K, Voronin V.P** (2008) Entrepreneurial risks in relations with credit organizations // Journal of Russian Entrepreneurship. No. 12 Issue. 1 (124).
- Smith D.** (1990) Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. Industrial Crisis Quarterly, 1990. P.263–275.
- Şule T. T.** (2004), Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi, Selçuk İletişim
- Pate R. C.** (1999). Business regeneration: Early detection – early intervention. In Workouts and turnarounds 2: Global restructuring strategies for the next century, ed. D. DiNapoli, 54–73. New York: Wiley.
- Paraskevas A.** (2006). Crisis Management or Crisis response system? Management decision. Vol. 44. Ho.7., P. 893- 894
- Parsons W.** (1996), “Crisis Management”, Career Development International, 1/5, MCB University Press Condit.
- Patan N. G.** (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejisinin Önemi. Konya Yüksek Lisans Tezi. [http:// www.hazarsam.com/up/doc /170 /isletmelerde-kriz-yonetimi-ve-stratejisinin-onemi.pdf](http://www.hazarsam.com/up/doc/170/isletmelerde-kriz-yonetimi-ve-stratejisinin-onemi.pdf)
- Ömer P. Nihat A.** (2000) Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir Ve Geliştirilebilir. Ankara Yargı Yayınevi.
- Pearce J.A. & Robinson J.R.B.** (2007), Strategic Management: formulation, implementation and control, New York: McGraw-Hill Irwin
- Peltekoğlu F.B.** (1993) Halkla ilişkiler giriş.Marmara Üniversitesi, İletişim fakültesi No 1. İstanbul
- Pettigrew A. & Whipp R.** (1991). Managing change for competitive success. Oxford: Basil Blackwell.
- Preble J. F.** (1997) “Integrating the Crisis Management Perspective Into the Strategic Management Process”, Journal of Management Studies, 34 (5), September.
- Pogodin K.S.** (2012) Restaurant of catering: Crisis in catering. - St. Petersburg.
- Richardson B.** (1994) Crisis management and management strategy: Time to ‘loop the loop’? Disaster Prevention and Management 3 (3): 59–80.
- Richard E., Crable S., Vibberti L.** (1986) Public Relations as Communication Management, Pearson Custom Publishing, USA
- Rochet, C., Keramidas O., Bout L.** (2008) Crisis as change strategy in public organizations. International Review of Administrative Sciences, Серия 74. - 2008. № 1.
- Roberts P. Dowling W. & Graham R.** (2007) Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. Strategic Management Journal. Vol. 23, pp. 1077 – 1093.
- Roberto M., Richard A., Bohmer MJ. and Amy C. E.** (2006).“Facing Ambiguous Threats“.Harvard Business Review. p.106—113
- Tolungüç A.** (1992) “Tanıtım ve İmaj”, Anatolia Turizm-Çevre Dergisi, yıl.3, sayı.27, Mart-Nisan.

- Tulchinsky G.L.** (2001). PR firms: technology and efficiency. - St. Petersburg: Aleteya, St. Petersburg State University of Culture and Arts.
- Tuçcu Ş. T.** (2004) Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi, Selçuk İletişim.
- Turner, B. A. and Pidgeon N.F.** (1997). Man-made disasters. London: Butterworth-Heinemann
- Torrington D., Jane W. ve Kirsty J.** (1989) Effective Management. People And Organization. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Ulrich, D. & Brockbank W.** (2005). HR value proposition. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Zaborowska D., Zarządzanie W., Kryzysie W., Dembowska B., Gonicka J.** (2011): Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź , 22
- Zuhal B.** (2002), Krizde Fırsatları Görmek, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Yılmaz U.** (2005) “Havacılıkta Risk Yönetimi ve Sivil Hava Taşımacılığında Risk Sahalarının İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz R. A.** (2005) “Halkla İlişkiler Planlaması”, Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar. R. Ayhan Yılmaz (drl.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,
- Veloutsou C. and Moutinho L.** (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. Journal of Business Research, 62(3), pp.314-322.
- Watson T.J.** (2006) Organising and Managing Work, UK: Pearson Education Limited.
- Walsh J.** (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. Organization Science, 6(3), 280-321.
- Weigelt K., Camerer K., Colin, F.** (2008), Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. Strategic Management Journal. Vol. 9, pp. 443 – 454.
- Weick K.** (1988). Enacted sense-making in crisis situations. Journal of Management Studies, 25(4), 306-317. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x> erişim tarihi: 12.12.2017
- Weiner D** (2006)., “Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion”, Ivey Business Journal, March/April.
- Wells A.T.** (1999) Air Transportation a Management Perspective, 4. Basım, Belmont, Wadsworth Publishing Company. Aktaran: Çırpını B., Kurt D.. (2016). Havayolu Taşımacılığında Hizmet kalitesi ölçümü. Journal of Transportation and Logistics 1 (1), 2016
- Wildemann H.** (2004) Sanierungsstrategien. München. [https://books.google.com.tr/books?id=SBH2ReuubMkC&pg=PA293&lpg=PA293&dq=Wildemann,+H.+\(2004\).+Sanierungsstrategien.+M%C3%BCnchen&source=bl&ots=LizOvoJob\\_&sig=jLX314SM1ujX7CZE\\_ga9UEqqJqg&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwi5hMyGteraAhXJO5oKHQ\\_xBXkQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Wildemann%2C%20H.%20\(2004\).%20Sanierungstrategien.%20M%C3%BCnchen&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=SBH2ReuubMkC&pg=PA293&lpg=PA293&dq=Wildemann,+H.+(2004).+Sanierungsstrategien.+M%C3%BCnchen&source=bl&ots=LizOvoJob_&sig=jLX314SM1ujX7CZE_ga9UEqqJqg&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwi5hMyGteraAhXJO5oKHQ_xBXkQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Wildemann%2C%20H.%20(2004).%20Sanierungstrategien.%20M%C3%BCnchen&f=false) Erişim tarihi: 03.05.2018
- Williams C. A. Jr., Smith M. L., Young P. C.** (2002) Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia. Transl. by P. Wdowiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13791-6. Aktaran: [file:///C:/Users/pc/Downloads/7-15%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/7-15%20(2).pdf) Erişim tarihi: 21.12.2017



**Worcester R.** (1992) Corporate Image Research. In Worcester, R. (ed.), Consumer Market Research Handbook. London: McGraw Hill, pp. 505–518.

### **İnternet Kaynakları**

Institute of Crisis Management "Business Crisis Trend Report", May 2009,  
<http://www.crisisexperts.com/reports.htm>

Gabrowski Mark Crisis Prevention through Foresight, 2010,  
<http://aboutpublicrelations.net-22.03.2018>

T.C. Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu İnternet Sayfası, "Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi", [http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk\\_degerlendirme\\_rehberi](http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi).

[www.anadolu.edu.tr](http://www.anadolu.edu.tr) – 20.09.2017

<http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/> -25.10.2017

<http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-yonetimi.html>-  
8.12.2017

[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org) 22.01.2018

<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>- 22.01.2018

<http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-yonetimi.html>- Erişim  
Tarihi: 04.04.2017

[http://www.superbrands.com/turkeysb/trcopy/files/onurairing\\_3909.pdf](http://www.superbrands.com/turkeysb/trcopy/files/onurairing_3909.pdf)- erişim  
tarihi: 24.01.2018

<https://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0-25.01.2017>

<http://kimkurdu.com/onur-airi-kim-kurdu/-25.01.2017>

[www.socialbakers.com](http://www.socialbakers.com)-25.01.2017

<https://www.managementstudyguide.com/crisis-communication.htm> -23.03.2018

[https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/08/110829\\_nine\\_eleven\\_conspiracy](https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/08/110829_nine_eleven_conspiracy) -  
07.05.2018



## **EKLER**

**EK.1:**Onur Air Kurumsal İletişim Direktörü Rauf Gerz ile Görüşme

**Soru 1.** Onur Air'nin şirketinin halkla ilişkiler departmanının rutin işleri nelerdir?

-Bu departmanı normalde itfaiye departmanı gibi düşünebiliriz. Yangın çıktığı zaman gidip yangını söndürüyor, yangın olmadığı zamanlarda da günlük işleri var. Ama asıl işi yangın söndürmek. Bir kurumsal iletişim sektörünün görevi bu. Bu havacılık sektöründe böyle, diğer sektörlerde böyle değil. Bura bir pisküvi fabrikası olsa burda ne kriz çıka bilir? İşte, Ürün fazla şekerli ola bilir, ürün bozuk ola bilir, ya da fabrika yana bilir o kadar. Ama burası 365 gün 24 saat uçuyor. Günde 15000 kişini uçuruyor. Hep bir kriz var burda, sürekli kriz var burda. Yolcu uçağa yetişemedi parasını istiyor, Ya uçağı kaçırıyor, ya dün bakmış bilet 100 tl bugün bakmış 200 tl fazla, ya bagajı kayboldu...Kurumsal iletişim hava yolları şirketi için, özellikle onur air için yolcuya dokunulan yer. Bizim haricimizde yolcuya dokunan bir çok yer var, ama biz onların nasıl dokunduğı ile ilgilimiz, onları düzenleriz. Hostes yolcuya nasıl davranıyor, ben hosteslerin amiri değilim, ama hosteslerin amirine yolculara nasıl davranmalı ve ya nasıl davranmamalı önerisinde bulunabilirim.

**Soru 2.** Medyada rastladığım bir kriz haberi daha var. Yolcular 3 saat uçağın kalkmasını beklemişler. 3 saat sonra pilot 5 kişinin geç kaldığı için uçağın beklediğini söylemiş, bu ise krizin patlak vermesi için yeterli olmuş. İnsanlar şiddetli bir şekilde rahatsız olmuş ve sonda polis de yardımı ile olayı yatırmak mümkün olmuştur.

Sizce bu durumda pilotun kriz yaratmış olduğu o cevabı-5 kişinin beklendiği cevabını vermesi şart mıdır?

-Şimdi, o kadar aslında derin cevap verilmesi gereken bir konu ki... yine de kısa kısa anlatayım. Bakkaldan ekmek almak bile bir iletişim becerisi gerektirir. Oysaki dünyanın en basit işidir, değil mi?! Günümüzde her mesleğin hele de son tüketici ile direkt temas eden insanların yapmış olduğu her mesleğin mutlaka

iletişim eğitimi görmüş bir sorumlusu olması gerektirir. Doktor iletişim eğitimi almalı, avukat kesinlikle iletişim eğitimi almalı, alıyor da, ama doktorlar almıyor. Polis alıyor ama yeterli mi?! Pilot mutlaka almalı. Yani onlar son müşteri ile temas ettiği için iletişim eğitimi almaları lazım. Sadece uçağı uçura bilmekle iyi pilot olunmuyor. Yolcuya iyi anons yapıyor mu?! İletişim eksikliğinden kaynaklanan bir olaydır bu. Ve bu sadece o pilotun, sadece o uçağın, sadece bu şirketin, sadece bu ülkenin sorunu değil. Dünyanın problemi bu. Şöyle bir şey söyleyim, insanlar eskiden işletme okuduklarında ve ya hukuk okuduklarında, hangi bölümü okumuşlarsa okusunlar...İşletme okumuşlardısa üzerine bir de işletmenin masterini yaparlardı. Şimdi ise iletişim masteri yapıyorlar. Ve dünya iletişimin oldu, işletmenin değil. Etrafına bak işletmeni bitiren insanlar iş arıyorlar, ne yapacaklarını bilmiyorlar, çünkü her şey dijitale döndü ve her şeyi buradan satıyorsun artık, dükân açmana bile gerek yok. Kendini de buradan satıyorsun. Dolayısıyla bunu bilmen lazım. Pilotun da bunu bilmesi lazım. Yolcuya ne söylediğin zaman onu baskıyorsun?! Yolcuya ne söylediğin zaman onu rahatlatırsın?! Ne söylediğin zaman onu memnun edersin?! Ne söylersen o kıza bilir?! Bunları biliyor olması lazım. Böyle bir hatanı yapmaması lazımdı. Kişisel hatadır.

**Soru 3.** Reklam ve marketing'in krize yaklaşımı ile halkla ilişkilerin krize yaklaşımı arasında fark var mı sizce?

- Var tabii. Marketing ve reklam tamamen paraya odaklı, halkla ilişkiler ise tamamen müşteriye odaklıdır. Marketing müşteriye hiç önemsemeye bilir. Halkla ilişkiler ise müşteriye fazla eğilim yapıp şirket karını dikkate almayabilir. Şirket 10 liraya bilet satmış olsun müşteri memnun oluyor diye ben de memnun olurum. Şirketin karlılığı normalde benim çalıştığım departmanı ilgilendirmez, öyle mi? Ticareti ilgilendirir, ben ticaret departmanında değilim, beni iletişim departmanı ilgilendiriyor. Ben bedave verse, üstüne para verse ...beni ilgilendirmez, ticareti ilgilendirir. Sene sonu geldiği zaman şirket sahibi bunun hesabını kimden soracak?! Benden mi soracak? Hayır, ticaretten soracak. Ama sadece ticarete bırakılmış olsa ticaret her bileti yüksek fiyata satmaya, geç kalan yolcunun biletini hemen yakmaya, yolcunun başına bir şey gelse bile boş ver demeye, bavulu kaybolursa bile çok umursamamaya çalışır İşte bu ikisinin ortalamasında şirket iyi bir şekilde idare edilebilir. Bu iki departman bir

birlerini dengeliyorlar. Günümüzde bu departmanlar bir birlerinden ayrı düşünülemez. Şu anda değil ama çok yakın gelecekte iletişim departmanları ile pazarlama departmanları birlikte çalışmak zorunda kalacaklar. Yakın zamanlara kadar kurumsal iletişim hep pazarlamanın reyting olarak altındaydı. Bu çok yanlış, kurumsal iletişim pazarlamanın altında olamaz. Yanında olabilir, ama, altında olamaz. Kesinlikle olamaz. Yakın gelecekte onlar iç içe geçecek ve ortaklaşa karar vericekler, hatta bir rehberleri olacak.. –Yeni bir branş görebiliriz ileride. Bence üniversiteler bu konuda önyak olmalı ama sektörler bu konuda daha önde gelecek, bunu ilk önce pratikte görebiliriz. Kurumsal iletişim başkanlığının ticaretin önüne geçtiği örnekler var. Ve ya tam eksine ticaret departmanı başkanlığının kurumsal iletişim rehberi olması gibi. Bu biraz akademisyen hayatı ile de ilgilidi. Günümüzde iletişim fakültelerini bitiren mezunlar bir şirketin dinamik iş heyatı içinde kendilerinin doğrultamıyorlar. Pazarlama ve işletmeden mezun olanlar da aynı zorunluluğu yaşıyor ama onlar daha hızlı adapte oluyorlar. Çünkü işletme daha genel bir tanım olarak anlatılıyor. Yani bir havayolu şirketinin kurumsal iletişim temsilcisi olmakla bir halı fabrikinin kurumsal iletişim temsilcisi olmak arasındaki farkı düşünün biliyor musunuz? Çocuk doktoru ile diş hekimi gibi. İkisi de doktor ama faaliyet alanları farklı. Öğrene bilirler, ama zaman alır.

**Soru 4.**Medyanın kriz dönemindeki gücü nedir? Medya bir krizi başlatıp ve sonlandırmak gibi bir güce sahip midir?

-Sahiptir. Eskiden daha çok sahipti, hem de tarafsız ve adildi. Ama bana sorarsanız klasik medya diye bir şey kalmadı artık. Klasik medya derken televizyon, gazete dergilerini kastediyorum. Şu anda bence sosyal medya da tarafsız değil. Ben bugün hem kendi sektörümün, hem Türkiye'nin, hem dünyanın yaşadığı krizleri anlamak için 3-4 tane medya kaynağını takip ederek, bir ortalama sentez geliştirerek anlaya biliyorum. Çünkü çeşitli medya kaynakları bir haberi farklı amaçlarla farklı şekilde sunabilir, manipüle edebilir, kontrol edebilir. Ediyor da zaten.

**Soru 5.**Onur air'nin Hollandada yaşanmış krizinin sonuçları o krizin millileşmesi sonucu aradan kaldırılmıştır. Önceki soruya verdiğiniz cevabın isbatını burdada görüyoruz sanki. Medya bir krizin şeklini deyişerek onu aradan

kaldıra biliyor. Onur Air'nin medyanı bu şekilde kullanması bir örnek değil mi aslında?

-Tabii...yani, o zaman klasik medya vardı ve düzgün bir reyting çalışıyordu, bunu anlattığın zaman kullana bilirdin. Şu an bunu anlatamazsınız. Olayı suretli bir biçimde bana inanan ve güvenen yakın medya insanlarına anlattım. Burda bir memleket meselesi var, burada bir etik dışı bir şey var ve önlerine belgeler koyduğum anda bana çok çabuk inanılarak hareket edildi ve bu bir memleket meselesi haline geldi ve biz o krizden çıktık. Ama ben eğer geç kalsaydım, meseleye karışmasaydım biz batmıştık o zaman. Bunu patronum söylüyor. Bu gün aynı başarıyı hem ben hem de başka bir şirket bile sağlayamaya bilir. Çünkü şirketin siyasi görüşüne bakılıyor, o şirketin duruşuna bakılıyor.

**Soru 6.** Onur Aiir klasik medya vasıtalarını mı yoksa yeni-dijital medya vasıtalarını mı sıkça kullanıyor?

- Ben kesinlikle dijital diyorum. Çünkü dijital medya her kitleye eşit oranda ulaşabiliyor. Ama klasik medya olarak radyo kullansam bu radyonun belli bir hedef kitlesi olacak. Ya espri anlayışı farklı, ya zeka seviyesi farklı, ya politik görüşü farklı ve homojen bir şekilde her kese ulaşmak için bunların tamamına reklam vermem gerekiyor. Yani A radyosu, B radyosu, Türk müziği, yabancı müzik, slow müzik, rock müzik, show programı, haber programı, hükümet yanlısı kanal, muhalif yanlısı kanal- bunlara haberi ya reklamı farklı farklı dağıtmam gerekiyor. Ama dijital medyada böyle bir şeye gerek yok, dijitalde ortaya attığım zaman bunu her kes alıyor. Bu şekilde dijital medyanı ölçebiliyorum, tabii ki, yüzde yüz ölçemiyorum. Dijital medya kendisi de manipüle edilebiliyor. Ben eforumu dijitalde harcadım.

**Soru 7.** Bildiğimiz gibi Onur air'nin van depremi krizi Onur air'nin kendisi için kendinin yarattığı bir krizdi. O kriz sosyal medyada yarandı. Aradan uzun bir süre geçmiş. O zaman ki sosyal medya kullanım tecrübesi ile şimdiki sosyal medya kullanımını tecrübesi arasındaki fark nelerdir?

-Biz o krizin çıkacağını, o krizi çıkaracak argümanı ortaya koymadan önce biliyorduk. Ama şirket içerisinde ticaret departmanı bunun böyle olmasını söyledi. O zaman için söz hakkımız çok fazla yoktu ve bize talimatla hayır

böyle yapacaksınız dendi. Ama o günden sonra bir daha bizim söylediğimizin dışına hiç kimse çıkmadı bu şirkette.

**Soru 8.** Ama bence krizde ilk aşama değil sonraki aşama daha çok ses getirdi. Yapılan acıtasyon için özür gerekirken „bazıları bizi doğru anlamadı,, diyerek belli bir kitlenin algılama kapasitesi küçük düşürüldü.

-Bu bilinçli olarak yapılmış bir sunumdu. Onun da sebebi şuydu. O ana kadar bu kriz şirketin kriziydi.O andan sonra kriz şirketin değil, şirket çalışanının „aptallığı,, yüzünden çıkan bir kriz gibi kabul edildi. Ve o kişi bendim çünkü Onur Air’e karşı yönelmiş o menfi enerjiyi almam lazımdı. Bilinçli olarak hedef şaşırtmak için atılmış bir adımdı. Hem de her bir fotonun arkasında her zaman başka bir şey dönüyor. O krizi biz yarattıksa da boyutlarını tamam başkaları kaşıyarak geliştirdi. Bir taraftan el altında tuttuğu 50-60 kişinin 50-60 bin accountuyla konunun gündemde kalmasını sağlayanlar, diğer taraftan yüklü paralar karşılığında krizin çöze bileceği vaadini verenler. Öyle bir baskı altında kaldık ki, cep telefonlarımızın numaralarına kadar yayıldı. İş arkadaşlarımla „daha iki yıl iş bulamayız,, diye şakalaşıyorduk. Ama o krizden sonra Onur air yolcusunda hiç bir puan düşüşü bile olmadı. Krizin boyutlarına bakarsak normalde düşmesi gerekiyordu. Her puanın düşüşü milyonlarca para demekti bizim için, ama olmadı.

**Soru 9.** Önceden düşünülmüş kriz sürecinde verilen bazı tepkiler vardır. Van depremi zamanı oluşan krizde vermiş olduğunuz tepki önceden düşünülmüş mü?

-Hayır. Olaylar kendiliyinden böyle gelişti. Zaten önceden planlanmış olsaydı böyle bir şey baş vermezdi. Kurumsal iletişim departmanının planı olay yerine biri Ankaradan, diğeri Antalyadan yardım malzemesi yüklü iki uçak göndermekti. Olay yerine gitmek isteyen gazetecileri o uçaklarla ücretsiz olarak götürecektik. Zaten gazeteciler içlerinde bulunduğu yardım kampanyasının haberini yapıcaktılar. Bu durumda ne manipüle etmeye ne de bir şeyler söylemeye ihtiyaç olucaktı.

Bizim için, kurumsal iletişim kadrosu açısından böyle bir krizi yönetmemiz çok iyi oldu. Kamuoyunda çok negatif olarak algılandık ama bizim için dönüm noktası oldu o kriz.

**Soru 10.** Medyaya yansımayan, zamanında çözüm yolu bulduğunuz bir krizle karşılaştınız mı?

-2006 senesiydi sanırım. Yılbaşından 4-5 gün evvel İzmirden uçağımız havalanırken Uçağın bagaj kapısı açıldı ve bavullar yere döküldü. Bu çok sık olan bir şey değil. Bu farkedilince uçak döndü indi. Kriz şimdi ortada duruyor ve onu yönetmek lazım. Olay nasıl patladı onu anlatıyorum. Kriz masasını topladık. Pilotların başında olan arkadaşşıma diyorum ki, uçak ne tarafa kalkmıştı? Denize doğru mu kalkmıştı yoksa Sefaköye mi doğru kalkmıştı? Krizi buna göre yöneticem çünkü. Denize doğru kalktıysa demek bavullar denize düştü önemli değil. Sefaköye doğru kalktıysa demek birinin çatısına düşmüş. İki yolcunun bavulunun düştüğünü öğrendim. Yolculardan biri 5000 dolar istedi. 5000 doları verdim ve bir gizlilik sözleşmesi imzalattım. O ana kadar olayı kimse duymamış, medyanın haberi yok. Diğer arkadaştan ricada bulunduk o da anlayış gösterdi. Olayın üzerinden bi hafta geçti, hiç bir haber çıkmadı. Biz konu unutuldu diye sevinirken ....Lakin o gün bir kore fotoğrafçısı Sefaköyün üzerinden bizim uçağın resmini çekmiş. Bagaj açık ve bavul düşmek üzere. Ve yönetilen kriz patladı. Huriyet gazetesinde sür manşeti olduk. Yolu sayımız 2.7/100 düştü. Biz düşüşü 6 ay boyunca toparlayamadık.

**Soru 11.** Aniden patlak veren, beklenmedik krizleri yönetmek çok zor oluyor. Peki „geliyorum „ deyen krizler oluyor mu?

-Mesela, uçakta ücretsiz yemek veriyorduk ama artık satmak kararı aldık. Bunun bir kriz yaratacağını biliyoruz. Ama tam olarak ne tür bir kriz olacak onu bilmiyoruz. Zaten kriz adlanmasının sebebi bu. Önceden bilsem tabii ki, daha önemli yönetirim. Bu krizi yönettik. Yemek ücretlerini bilet ücretlerine dahil etmedik. O yüzden ikram istemeyen yolcularımız, o ikram için ücret ödemiyecekti.

**Soru 12.** Türk hava yolları deyince akla kalite, uygun bütçeli deyince akla Pegasus geliyor. Neden Onur air şirketin bu kadar bariz bir vizyonu ve imajı yok?

-Dikkat çekmenin önemli yanlarından biri lüks ve şık olmaktır. Biz imaj çalışmamıza, reklamımıza, tanıtımımıza bu kadar yatırım yapmıyoruz. Yıllık ortalama 15 milyon dolarlık para yatırılması şirkete imaj kazandırır ama



kullanıcı kazandırmaz. Mesela, borsaya açılan bir şirket için imaj çok önemlidir. Ama yalnızca para kazanmak amaçlı kurulmuş şirkete bu gerek değil. Biri büyük bir yatırım yapıyor. diğeri bilet fiyatlarını ucuza sunuyor. Her ikisi aynı kadar kazansa bile, tanıtım için aynı kadar yatırım yapmadıkları için aralarında kar farkı yaranıyor.

Bir yolcu Adanaya gitmek için en ucuz bilet aradığında ben varım, başkası yok. Yolcunun en ucuz bilet yerine bizim şirketten bilet isteme ihtimali daha düşük haklısın ama dünyanın 90/100 insanın ekonomiye dönük olduğunu düşündüğünde küçümsenmeyecek bir strateji olduğunu kabul edebiliriz. Bu gün piyasada 59 tl İzmir bilet vardır. Otobüs fiyatı 79 tl....Yakışıklı olmak her zaman iyidir ama bunun bir bedeli vardır.

Ben bizim neden imaj ve tanıtım için büyük yatırım yapmamamızı açıkladım. Şimdi ise Pegasusun neden imaj ve tanıtım için bu kadar çok yatırım yaptığını anlatıyorum. İlk onu söyleye bilirim ki, Pegasus Atatürkten yalnız İzmir uçuyor. Onun diğer tüm uçuşları Sabiha Gökçen'dendir. Bu kadar insanı Anadolu yakasına toplamak için bu gereklidir. Avrupa yakasında uygun uçak bileti dedikte tek biz varız, bitti, başka biri yok. Pegasus borsaya açılmak istedi ama bizim öyle bir hedefimiz yok.

**Soru 13.** En son, İletişim krizi sürecinde neler önemlidir? Ne etmeyi tavsiye ederiniz?

Bir şirketin kurumsal iletişimcisi var diyelim. Bir sorun olduğunda onu ona bırakmazlar. Her zaman patron yönetmeye çalışır. Her zaman genel müdür yönetmeye çalışır. Bir patron olduğunu düşün. Normalde senin yönettiğin bir şirketi başın derde girince bir başkası yönetmeye başlıyor. İnsanların egolarına ters gelen bir şeydir. Mesela, Pınarın politik nedenlerden dolayı Karşıyaka futbol klübüne daha sponsorluk yapmayacağı gerçeği bir kriz yaratmıştı. Ve bu krizde İletişim temsilcisinin değil kurum rehberinin kriz yönetimini eline alma çabası krizi daha da derinleştirmiştir. O yüzden krizi kimin yöneteceği çok önemlidir.

Teşekkür ederim, sağolun.

## **EK 2. Sosyal Medya Üzerinden Gazete ve Köşe Taramaları**

<http://www.sozcu.com.tr/2016/ekonomi/onur-airden-calisanlara-kriz-yazisi-1432325/>

Onur Air çalışanlarına gönderdiği yazıda ülkede kriz olduğunu ve tedbir almak zorunda kaldıklarını yazdı. Çalışanlarına sözleşme gereği prim ödemesi gereken şirketin aylardır primleri ödemediği öğrenildi.

Çalışanlarına Euro üzerinden maaş veren Onur Air yeni tedbir olarak Euro kurunu 3.00'a sabitlediğini duyurdu. 13 ay boyunca sabit kur üzerinden maaş verecek olan şirketin ayrıca çalışanlarının ücretsiz izin kullanmasını istediği öğrenildi.

İşte şirketin Genel Müdürü olan Teoman Tosun'un çalışanlara yolladığı o yazı:



04.10.2016

Değerli mesai arkadaşlarım,

Ülkemizin genelinde ve özellikle havacılık ile turizm sektörlerinin içinde bulunduğu kriz durumunu hepimiz bilmekte ve yakinen takip etmekteyiz.

Vatandaşlar ve çalışanlar olarak hiç birimizin tahmin edemeyeceği bu krizin, istenmeyen şekilde sektörde mali açıdan da olumsuz etkiler oluşturduğunu üzülenek bildirmek zorundayım.

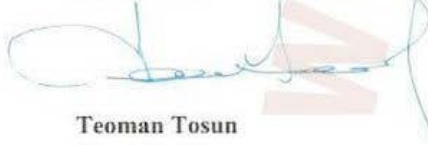
Bu olumsuz koşulların etkilerini kontrol altında tutabilmek ve bu yolla şirketimiz ile mevcut personelin varlığını muhafaza edebilmek amacıyla bir takım tedbirleri devreye aldığımızı ve itina ile uyguladığımızı bildirmek isterim.

Lakin alınan tedbirler ne kadar kapsamlı olsa da, içinde bulunulan zararın telafi edilebilmesinde arzu edildiği kadar yeterli olamaması nedeniyle, şirket operasyonlarının ayakta tutulabilmesi ve şirketin varlığını mevcut personelle birlikte sürdürebilmesi amacıyla, aşağıda tarif edilen zorunlu ilave tedbire başvurulmak zorunda kaldığımızı üzülenek ifade etmek zorundayım.

Şirketimiz Yönetim Kurulu'nun 03/10/2016 tarihli kararı uyarınca, Ekim 2016 – Ekim 2017 süresince ve bu aylar dâhil olmak üzere, şirket çalışanlarının ücretlerinin ödenmesinde esas alınacak Euro kurunun, güncel kur artış ve azalmaları gözetilmesiz 3,00'a sabitlendiğini sizlere bildirmek isterim.

Alınan bu zaruri karara göstereceğiniz anlayış ve hassasiyet için şimdiden teşekkür eder; iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,



**Teoman Tosun**  
Genel Müdür

**EK 3** <http://www.sosyalmedyahaber.com/2011/10/ornek-sosyal-medya-kriz-vakasi-onur-air-olayi/>

Örnek Sosyal Medya Kriz Vakası: Onur Air Olayı

Bugün ilerde sosyal medya konferanslarında ders olarak okutulacak bir sosyal medya vakası yaşandı.

facebook'un sayfa sayısı olarak belirli büyüklerinden biri olan 220.000 takipçili onu air bugün tüm sosyal medya itibarını sıfıra indirecek bir krize imza attı.

online itibar yönetiminin önemi açısından ders niteliği taşıyan bu olayla sosyal medya uzmanlığını sadece takipçi sayısı arttırmak sananlar bir kez daha yanıltılmış oldular.

Neler yaşandığına bakalım;

önce Pazar günü, depremden dolayı üzüntü bildiren bir yorum yazılıyor; yüzlerce beğen ve yorum alıyor.

Bugün aşağıdaki açıklama yapılıyor;



**Onur Air, takipçileriyle el ele Van depremzedeleri ve şehitlerimizin ailelerine yardım ediyor**

by Onur Air on Tuesday, October 25, 2011 at 1:04pm

Facebook sayfamızın değerli takipçileri;

Dev bir aile olmamızı sağlayan 220.000 kişilik Facebook grubumuz adına hem Van'da yaşanan depremin felaketzedelerine hem de aziz şehitlerimizin bize emanet bıraktığı ailelerine olmak üzere her bir takipçimiz adına Onur Air olarak 0.5 TL'lik bedelle toplam 110.000 TL'lik (55.000 TL Kızılay'a, 55.000 TL Mehmetçik Vakfı'na) yardımı bugün yapıyoruz.

Amacımız, şehit ailelerimiz ve depremzedelere yardım etmek isteyen sosyal medyanın duyarlı üyelerinin hassasiyetlerine aracılık etmek ve çok çabuk unutulmuş acılara dikkat çekmek.

Şu andan itibaren kampanyamızı güçlendirmek adına [www.facebook.com/onurair](http://www.facebook.com/onurair) adresindeki kurumsal Facebook sayfamıza katacağınız her yeni takipçimiz için 0.5 TL'lik bir bağış daha yapacağız.

Bugün yardım elini uzatma günüdür. Sadece duyarlılığınızı göstererek sadece duyarlılığınızı gösterecek kişileri bulun, biz de onlar adına bağışta bulunalım.

**Hedefimiz 250.000 TL bağış**

Bu paranın yarısı Van depremzedeleri için Kızılay'a diğer yarısı ise şehit ailelerimize ulaştırılmak üzere Mehmetçik Vakfı'na bağışlanacaktır. İlk etapta yatırılacak 110.000 TL'lik ve sonrasındaki katılımla elbirliğiyle katlanarak artıracığımız toplam bağışlarımızın makbuzları da sayfamızdan yayınlanacaktır.

[www.facebook.com/onurair](http://www.facebook.com/onurair)

Twitter ve ekşi sözlük'te trend topic oluyor, tepkiler çığ gibi büyüyor; olumsuz yorumların önünü kesemeyeceğini anlayan marka çareyi duyuruyu sayfadan kaldırmakta ve kampanyayı durdurduğuna yönelik bir açıklama yapmakta buluyor. Fakat açıklama bir özürden çok bir suçlama içeriyor zira Onur Air

açıklamasında özetle “kampanyayı anlayamayan takipçiler yüzünden” kampanyayı sonlandırdık diyor. Eleştirenleri eleştiren bu uslu Onur Air’e yönelik daha kuvvetli bir sosyal medya tepkisi doğuruyor.

ve 3. kez aşağıdaki açıklama geliyor;



**Onur Air**  
Amacı, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerine yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız sona erdirilmiştir. Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlaşılmalara için özür dileriz.

Beğen · Yorum Yap · Paylaş · 5 saat önce

100 kişi bunu beğendi.

15 paylaşımın tümünü gör

Önceki yorumları gör -133 / 0

**Nur Erdil** bu felaketi, marka bilinirliğinizi ve sosyal medyadaki popülerliliğinizi artırmak için kullanmanız ider acisi gerçekten..  
3 saat önce · Beğen

**İbrahim Taş** 0.5 TL cebinde kalsın, 1TL vereyim sen beni takip et  
Onur Air  
3 saat önce · Beğen · 11 kişi

**Anil Gumus** "etik fail"  
3 saat önce · Beğen · 1 kişi

**Onur Düzgöl** sizle ucacagıma yuruyerek giderim! siz bir kere yardım yapmak ne demek onu bir doğru anlayın da ondan sonra bize akıl vermeye kalkın!

fakat artık ok yaydan çıkmış oluyor, 5 saatte kendi sayfasında 300 küsür olumsuz yorum twitter’da binlerce olumsuz tweet. Onur air’in marka değerini ve sosyal medya itibarını yitirmesine neden oluyor.

**EK 4.** <http://www.milliyet.com.tr/onurair-like-tan-dondu-110-bin-tl-bagis-yapti-ekonomi-1456233/>

Onurair 'like'tan döndü 110 bin TL bağış yaptı

Van'da yaşanan deprem felaketi sonrası Facebook sayfasında 'like' (beğen) başına 50 kuruş yardım yapacağını duyuran Onurair, 'Yanlış anlaşıldık' diyerek kampanyayı durdurdu, kendi bağışını yaptı



Van'da yaşanan deprem sonrası destek adına internette bir kampanya başlatan Onurair, Facebook sayfalarına yeni üye katılması ve like (beğen) yapılması koşuluyla her üye başına Van'a 50 kuruş yardım yapacağını ilan etmişti. Ancak başta Twitter olmak üzere sosyal medyada bu kampanyaya gelen tepkinin ardından şirket kampanyayı durdurdu, 110 bin TL bağış yaptı.

Onurair Genel Müdürü Şahabettin Bolukçu, "Bu konu yanlış anlamaya neden olduğu için biz şirket olarak 55.000 TL Mehmetçik Vakfı, 55.000 TL'de Van depremi için Kızılay'a bağış yaptık. Buraki amaç sanal medyada bu konuya ilgi çekmekti yeni gelecek üyeden bir beklentimiz olmadan insanların duyarlılığını bizimle paylaşmasını sağlamaktı. Bu kampanyayı durdurduk. Kendi bağışımızı yaptık ve kendi sitemizde yanlış anlamaya karşı yazılı özür diledik" dedi.

Yolcuda rekor kağıtta zarar

Şirketin operasyonu ve 2011 yılını değerlendiren Şahabettin Bolukçu, kur artışı ve TL'nin değer kaybetmesi sonucu bu yıl havacılık sektöründeki özel şirketlerin zarar yazacağını söyledi.

Bolukçu, “Özellikle uçak alan şirketler kur artışından çok etkilenecek. 1.50’lerde anlaşmaları imzaladılar kur 1.80’lerde. 2011 yılı Türk havacılığı için ilginç bir yıl olacak. En yüksek uçuş saati, en fazla yolcuyu taşıyıp para kazanmadığı bir yıl olarak tarihe geçecek” dedi.

“Temmuz’da döviz zıplamasaydı, para koyacak yer bulmakta zorlanacaktık” diyen Bolukçu şunları söyledi: “2011 yılını özel havacılık sektörü 4 milyar dolara yakın ciroyla kapayacağını söyleyen Bolukçu, “Geçen yıl bu rakam 2.5 milyar dolardı.”

12 Nisan 2012’de 20. yıllarını dolduracaklarını belirten Bolukçu, “Türkiye’nin ikinci özel havayolu şirketiyiz. Devamlılığı olan, yolcusuna kaliteli yüksek standartlarda güvenlikten ödün vermeden hizmet veren bir firmayız. Havacılıkta 20 yıl demek 24 saat bir iş olduğu için 80 yıl demek aslında” dedi.

İki şirket ile görüşüyor

33 uçağa sahip olduklarını ifade eden Bolukçu, “1850 çalışanımız var. 300’ün üzerinde pilotumuz. Bu yılı yüzde 20’ye yakın artışla 700 milyon dolar ciroyla kapamayı hedefliyoruz. Kâr edeceğiz. İç hat yolcu sayımız yüzde 30 arttı” dedi.

Özellikle Ortadoğulu fon şirketlerinden ortaklık ve satın alma teklifleri aldıklarını belirten Bolukçu, “Teklifler bizi mutlu edecek seviyeye geldiği zaman değerlendireceğiz. Ortaklıkta olabilir komple satışta olabilir. Şu anda iki tane ciddi teklif var görüşmeler sürüyor” şeklinde konuştu.

Hangara 50 milyon dolar

50 milyon dolar yatırımla Atatürk Havalimanı’na 4.900 metrekarelik 4 uçağın girebileceği hangar yaptıklarını belirten Bolukçu, “En iyi kalitede güvenliği sağlamak için hangarımızı yaptık. 450 kişilik mühendis ekibimiz var. Öncelikle kendi uçaklarımız olmak üzere diğer şirketlerin uçaklarına da bakım yapacağız” dedi. Global kriz nedeniyle uçak kiralama ve satın almanın maliyetinin düştüğünü anlatan Bolukçu “Uygun fiyata bulursak 3-4 tane almayı düşünüyoruz” diye konuştu.

**EK.5** <http://sosyalmedya.co/onur-air/>

Van'da yaşanan depremin yarattığı acıları son üç gündür Twitter ve Facebook üzerinden organize edilen çalışmalarla kapatmaya çalışıyoruz. Özellikle sosyal medyadaki kullanıcıların yarattığı baskı ve farkındalık ile beraber şirketler de her gün bir başka yardım kampanyası ile Van'da yaşayan kardeşlerimize yardımcı olmaya çalışıyor.

Peki böyle bir zamanda ülke çapında değerli bir firmamızın depremzedelere yardım etme bahanesiyle kendi çıkarına çalışmayı düşüneneği hiç aklınıza gelir miydi?

Bizim gelmezdi.

Türkiye'nin önde gelen firmalarından Onur Air bugün öğle saatlerinde Facebook sayfası üzerinden yürüttüğü kampanya ile sayfalarını beğenen her kullanıcı adına 50 kuruşluk yardım yapacağını bildirdi. Yani Facebook kullanıcıları Onur Air'in Facebook'taki fan sayfasını ne kadar beğenirlerse Onur Air Van'a o kadar maddi yardımda bulunacaktı.



The image shows a screenshot of a Facebook post from Onur Air. The post is titled "Onur Air, takipçileriyle el ele Van depremzedeleri ve şehitlerimizin ailelerine yardım ediyor" and was posted on October 25, 2011, at 13:04. The post content includes a call to action for followers to contribute to a relief fund for earthquake victims in Van. It mentions that 220,000 followers have already contributed, and the total amount raised is 110,000 TL. The post also states that the company will continue to support the campaign and that the total amount raised will be 250,000 TL. The post includes a link to the company's Facebook page and a call to action to follow the page for more updates.

Şartlı yardım. Sayfa beğenme karşılığında yardım. Durun, dahası var.

Bu olayın ardından sosyal medyada Onur Air'e karşı büyük bir tepki doğdu. Her kesimden kişiler ve kurumlar böyle bir zamanda Van için karşılıksız yardım



etme uğraşı içindeyken Onur Air'in sayfa beğenisi karşılığında yardım edeceğini belirtmesi ve Facebook sayfalarına bu konu hakkında yapılan negatif yorumları sorgusuz sualsiz silmesi herkesin tepkisini çekti.

Neticede Onur Air Twitter'da en çok konuşulan konular arasında girdi. "Reklamın iyisi kötüsü yoktur" lafının hiç de doğru olmadığı zamanımızda, Onur Air trend oldu.

Ardından beklenen ise Onur Air'in hızla aksiyon alıp özür dilemesi ve hayran sayısından bağımsız olarak bağış yapacağını bildirmesiydi.

Özür dilemediler.

Hatta üstüne bir de tabiri caizse biz kullanıcılara 'trip attılar'. Üstüne bir de potansiyel müşterileri olan sosyal medya kullanıcılarını aptal yerine koydular. Bu kampanyayı yanlış bulan ve çoğunluğu oluşturan kullanıcılar olarak Onur Air tarafından sağduyu sahibi olmamakla ve kampanyayı "anlamamakla" suçlandık.



**Onur Air** Like

Travel/Leisure

59 TL'ye Yurt içi bileti! 67 TL'ye Kıbrıs bileti! Haftanın uçuş fırsatları!

Wall

**Onur Air**

Amac, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerine yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız bunu anlayamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir. Sizler adına gerçekleştirdiğimiz 110.000 TL'lik yardım mabuzlarımız ektedir. Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlaşılmalr için özür dileriz.

<http://www.facebook.com/media/set/?set=a.10150342075283067.351104.110973738066&type=3&l=8f1dde5c8c>

**Dekont**

Amac, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerine yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız bunu anlayamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir. Sizler adına gerçekleştirdiğimiz 110.000 TL'lik yardım mabuzlarımız ektedir. Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlaşılmalr için özür dileriz.

By: Onur Air  
Photos: 2

Like · Comment · Translate · Share · 16 minutes ago

Ardından yorumlar değiştirildi ama alınan ekran görüntüleri her şeyi açıklıyor diye düşünüyoruz.

 **Onur Air**  
Amacı, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerimize yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız bunu anlayamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir. Sizler adına gerçekleştirdiğimiz 110.000 TL'lik yardım makbuzlarımızın ilki ektedir, diğeri de gün içerisinde yayınlanacaktır. Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğerkatkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz.  
Like · Comment · Share · 44 minutes ago

 99 people like this.

 View all 38 shares

 View previous comments 50 of 322

 Hilal cebeci twitter'da soyunur takip edersiniz, ciçşler soyunur takip edersiniz ,erol köse onun bunun adını karalar reklam yapar takip edersiniz 'de onur air sizin adınıza para gönderiyor niye takip etmiyor sunuz anlamıyorum .. deprem bölgesine kim yardım yapıyorsa onu takip ederim ..kimse kusura bakmasın  
15 minutes ago · Like ·  1 person

 Bokun üstüne oturmak diye bi deyim vardı, ne güzel hatırlattınız.  
15 minutes ago · Like ·  1 person

 Bağış yapmış olmanız "bizi like ederseniz daha fazla bağış yaparız" mantığıyla bir kampanya gerçekleştirmeye kalktığınız gerçeğini değıştirmez malesef!!!  
15 minutes ago · Like

 Onur Fair  
15 minutes ago · Like ·  2 people

Şimdi başta Onur Air yöneticileri ve Onur Air'in Facebook sayfasını yöneten ajansın bir araya gelip doğru kararı vermesi, aptal yerine koyduğu sosyal medya kullanıcılarından ve durumlarını istismar ettiği Van'daki kardeşlerimiz adına hepimizden özür dilemesi gerekiyor. Hala geç değil, onca şeyden sonra hatalardan hala ders alınabilir.

Tabii diğerkşirketlerin de sosyal medyanın gücünü, yani daha doğrusu bir araya gelen insanların gücünü ciddiye almaları gerekiyor.

Evet, Onur Air. Özür dilemeni bekliyoruz.

**EK 6.** <http://www.ulugsungur.com/2011/10/onur-air-vakas-bir-sosyal-medya-depremi.html>

Onur Air Vakası: Bir Sosyal Medya Depremi

Ekim 27, 2011

25 Ekim 2011 tarihinde Van'a yardım çalışmalarının en yoğun biçimde sürdüğü, duygusal olarak en sıcak anların yaşandığı saatlerde sosyal medyada bir anda Onur Air'e karşı büyük bir tepki oluştu.

"Onur Air" Twitter'da sadece 15-20 dakika içinde trending topic (TT) oldu. Facebook sayfalarına binlerce olumsuz yorum yazıldı. Özetle, Onur Air sosyal medya iletişimde tam anlamıyla büyük, yıkıcı bir depreme mâruz kaldı. Hikayenin nasıl başladığına, nasıl ilerleyip sonlandığına bakıp, bu ibretlik vakayı kısaca analiz etmek ve ne gibi dersler alınması gerektiğini tespit etmek çok önemli.

Olayların başlangıcı, Onur Air Facebook sayfasının "notlar" kısmında duyurulan bir kampanya. Açıklamasını alttaki resimde görebilirsiniz. Kısaca bahsederek; Onur Air mevcut Facebook hayranları için kişi başı 0,5 TL bağış yapacağını, ancak bunla yetinmeyip her yeni üye için de aynı rakamı vereceğini, amacın 250,000 TL bağış yapmak olduğunu (yani toplamda 500,000 bin hayran sayısına ulaşmak) açıklıyor.



**Onur Air, takipçileriyle el ele Van depremzedeleri ve şehitlerimizin ailelerine yardım ediyor**  
by Onur Air on Tuesday, October 25, 2011 at 1:04pm

Facebook sayfamızın değerli takipçileri;

Dev bir aile olmamızı sağlayan 220.000 kişilik Facebook grubumuz adına hem Van'da yaşanan depremin felaketzedelerine hem de aziz şehitlerimizin bize emanet bıraktığı ailelerine olmak üzere her bir takipçimiz adına Onur Air olarak 0.5 TL'lik bedelle toplam 110.000 TL'lik (55.000 TL Kızılay'a, 55.000 TL Mehmetçik Vakfı'na) yardım bugün yapıyoruz.

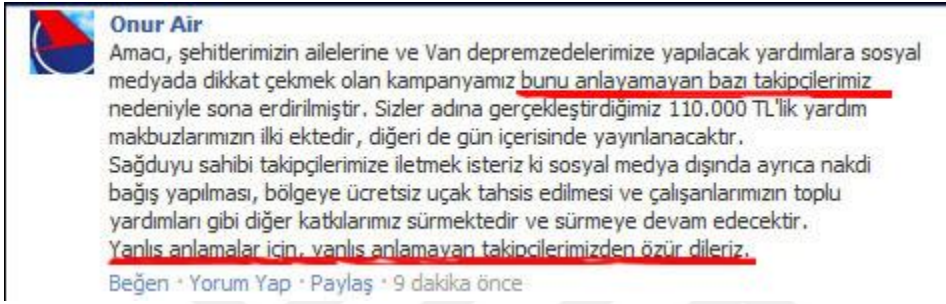
Amacımız, şehit ailelerimiz ve depremzedelere yardım etmek isteyen sosyal medyanın duyarlı üyelerinin hassasiyetlerine aracılık etmek ve çok çabuk unutulmuş acılara dikkat çekmek.

Şu andan itibaren kampanyamızı güçlendirmek adına [www.facebook.com/onurair](http://www.facebook.com/onurair) adresindeki kurumsal Facebook sayfamıza katacağınız her yeni takipçimiz için 0.5 TL'lik bir bağış daha yapacağız.

Bugün yardım elini uzatma günü. Sizler, bu hassasiyete katılarak sadece duyarlılığınızı gösterecek kişileri bulun, biz de onlar adına bağışta bulunalım.

**Hedefimiz 250.000 TL bağış**  
Bu paranın yarısı Van depremzedeleri için Kızılay'a diğer yarısı ise şehit ailelerimize ulaştırılmak üzere Mehmetçik Vakfı'na bağışlanacaktır. İlk etapta yatırılacak 110.000 TL'lik ve sonrasındaki katılımla elbirliğiyle katlanarak artıracığımız toplam bağışlarımızın makbuzları da sayfamızdan yayınlanacaktır.  
[www.facebook.com/onurair](http://www.facebook.com/onurair)

İlk bakışta sıradan bir yardım kampanyası olarak algılanabilecek bu açıklama kısa sürede insanların büyük tepkisini çekti. Tepkilerin ortak noktası, Onur Air'in böylesine büyük acılara neden olan bir durumu kendi lehine (hayran sayısını arttırmak) kullanmaya çalışarak fırsatçılık yaptığı yönündeydi. Tepkiler o kadar büyüdü ki Onur Air kısa sürede kampanyayı durdurduğunu açıklamak zorunda kaldı. Aslında filmin tam anlamıyla koptuğu nokta da burası oldu. Onur Air, kampanyanın sona erdiğini yarı aşağılama, yarı azarlama üslubuyla hayranlarına (!) duyurdu.



Bu noktadan sonra artık kriz patlamış, kartopu etkisiyle hızla büyümüş ve Onur Air'i enkazın altında bırakmıştı. Bu şiddette bir depremle sarsılacağını öngöremeyen marka ve ajans panikleyerek daha da büyük hatalar yaptılar. Önce olumsuz yorumlar silindi, ardından açıklama yazıları düzeltilmeye çalışıldı fakat her yapılan daha fazla tepki çekmekten başka bir işe yaramadı.

Sonuçta Onur Air hayran sayısını arttıramadığı gibi, onbinlerce insan için birkaç saat boyunca ülkenin en çok nefret edilen markası haline geldi. Ortada büyük bir iletişim hatası ve topluluk yönetimi zaafı olduğu çok açık.

Temel hataları ve alınması gereken dersleri şöyle sıralayabiliriz:

Sosyal medya politikası olmadan sosyal medya iletişimi yapmak, emniyet kemeri takmadan araba kullanmaya benzer.

Bir marka sosyal medya iletişimine başlarken öncelikle politikasını belirlemek zorundadır. Politikayı stratejiyle karıştırmadan, markanın değerleri ve imajıyla uyumlu olacak şekilde toplum karşısındaki siyasi ve ahlaki duruşunu belirlemeli, manifestosunu çıkarmalıdır. Bu temel noktalar sosyal medya iletişimini yürütecek kişilere çok net olarak anlatılmalıdır.

Acil durum freni sadece trenlerde değil, sosyal medya kampanyalarında da olması gereken bir şeydir.

Sosyal medyanın diğer mecralardan en temel farkı, karşılıklı konuşma özelliği ve sürecin an be an şekil ve yön değiştirebilmesidir. Dolayısıyla, bir acil durum freni ya da planınız olmak zorundadır. Sosyal medyada gelişen bir krize gazete haberine verdiğiniz şekilde tepki veremezsiniz. Çok hızlı, çok zeki ve çok sakin olabilmelisiniz. Aksi halde, hem telafi edilemez ölçüde geç kalmış hem de insanları doğru anlama şansını kaçırmış olursunuz.

Sosyal medyada, öncelik markanın istekleri değil, kullanıcının hisleridir.

Eğer sosyal medyada var olacak ve sürekli bir iletişim içinde bulunacaksınız şunu kabullenmek zorundasınız: Öncelik hiçbir zaman markanızın menfaati ya da planları olamaz. Bulduğunuz ortam kullanıcının sözünün geçtiği ve tam da bu yüzden çok güçlü olan, sizin de bulunmak istediğiniz bir yer. İnsanların hislerine, hassasiyetlerine, tepkilerine öncelik tanımaktan başka çareniz yok. Yorumları silerek bir yere varamazsınız, bilakis tepkiyi büyütürsünüz.

On-line topluluk yönetimi özel beceriler ister.

Yönettiğiniz topluluğun ve onun parçası olduğu toplumun kültürel kodlarını bilmek, topluluk üyelerini gerçekten anlayabilmek ve her duruma uygun bir üslup geliştirebilmek hayati öneme sahiptir. Bunları yapabilmek için olgun ve sakin bir ruh durumuna, belli bir entelektüel birikime ve azımsanmayacak yazma becerilerine sahip olmak gerekir.

Bulduğun ortamı tanımıyorsan ne yapacağını bilemezsin!

Bir sosyal ağ üstünde markayı temsil ediyorsanız o ortamın imkân, kural ve özelliklerini çok iyi bilmek zorundasınız. Onur Air vakasında gördük ki operasyonu yapan kişiler ne yapacaklarını bilemez haldeydi. Örneğin, Facebook kurallarına göre "bizi beğenin biz de karşılığında şunu yapalım" şeklinde bir kampanyayı ancak özel bir uygulama (app) yazarak gerçekleştirebilirsiniz. Standart bölümler olan duvar, notlar vb. alanlarda bu tip bir kampanya yapılamaz. Sayfa kapanma nedeni bile olabilir. Olumsuz yorumlar sel gibi akmaya başladığında da sayfa yöneticisi sürekli silmeye çalışarak engel olmaya çalıştı, bu zaten yanlış bir tercihti ama eğer mutlaka o yorumları bitirmek

istiyorsanız yapmanız gereken tek şey sayfa ayarlarından "duvara yönetici dışında kimse yazmasın" seçeneğini işaretlemektir.



## EK 7. Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/03/2018-1607



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-1607  
Konu : AZHDAR XXX'in Etik Onay Hk.

08/03/2018

Sayın AZHDAR XXX

Enstitümüz Y1412.140021 numaralı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden AZHDAR XXX'ın "HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KURUMLARDA KRİZ İLETİŞİMİ: ONUR AIR ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması gereği görüşme sorularını 19.02.2018 tarihli ve 2018/06 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. ÖZEL KANBURĞLU



Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENF14TY>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon: 444 1 425  
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



## ÖZGEÇMİŞ

### Azhdar XXX

03.06.1992 Bakü, Azerbaycan

Tel: +90 531 251-47-55

E-mail: azhdarsarvaroghlu@gmail.com



### EĞİTİM

Yüksek Lisans

İstanbul Aydın Üniversitesi, İletişim Fakültesi. Halkla İlişkiler ve Tanıtım

15/02/ 2015 – Devam ediyor

### Lisans

Bakü Devlet Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler ve İktisat Fakültesi, Siyasal Bilimler

15/09/2010-01/06/2014

### ÇALIŞMA TECRÜBESİ

1) Resepsionist 15/08/2017-01/06/2018

Letter Hotel Taksim İstanbul, Türkiye

2) Mihmandar 05/05/2017-15/05/2017

13-cü İDEF İstanbul, Türkiye

3) Stajyer 04/07/2016 – 04/09/2016

Azerbaycan Cumhuriyetinin Diaspora ile iş kurumu

4) Gönüllü 05/11/2012-10/11/2012

7-ci Uluslararası İnternet Yönetim Formu Bakü, Azerbaycan

### Dil Bilgisi

Azerice	C2
Türkçe	C1
Rusça	B2
İngilizce	B2
Fransızca	A2



## **Bilgisayar Bilgisi**

Microsoft Office

İleri seviye

Adobe Photoshop

İleri seviye

